

Lisensiaatintyö 2018

Osallistun ja vaikutan

Tutkimus henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista
yhteistoimintamenettelyssä sairaanhoitopiirissä

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Pekka Suonsivu

TIIVISTELMÄ

Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta kunta-alalla sai nykyisen muotonsa vuonna 2007, kun voimaan tuli laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä olivat sairaanhoitopiirin kuntayhtymän henkilöstön vaikutusmahdollisuudet heidän omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin yhteistoimintalain ja sopimusten mukaisessa yhteistoimintamenettelyssä.

Tutkimuskyselyjen kohderyhmäksi valittiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimialueiden edustukselliset yhteistyöryhmät. Tutkimus oli kaksivaiheinen. Ensimmäinen kysely helmikuussa 2006 osoitettiin toimikaudelle 2005 - 2008 nimettyjen yhteistyöryhmien jäsenille (N=75). Kyselyllä pyrittiin selvittämään mitkä olivat henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet toimialueiden yhteistyöryhmän jäsenten kokemina tai arvioimina organisaatiossa tehdyn yhteistoiminnan kehittämistyön jälkeen. Kysymykset koskivat muun muassa yhteistoiminnan organisointia ja tavoitteellisuutta, yhteistoimintamenettelyä koskevien säädösten tunnettavuutta, yhteistoimintakäytäntöjä sairaanhoitopiirin toimialueella, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan työyhteisöön sekä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Vaikutusmahdollisuuksien kehittymistä selvitettiin marraskuussa 2014 tehdyllä seurantakyselyllä, mikä kohdennettiin sairaanhoitopiirin toimialueiden toimikaudeksi 2013 - 2016 nimettyjen yhteistyöryhmien jäsenille (N=55). Lisäksi käytettiin tutkimusmateriaaleina Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toiminta- ja henkilöstökertomuksia. Kyselylomakkeiden suljetuilla kysymyksillä kerätty aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin ja avointen kysymysten tulokset sekä toiminta- ja henkilöstökertomukset sisällönanalyysin menetelmin.

Tulosten mukaan vastaajat olivat tyytyväisiä yhteistoimintamenettelyn organisointiin sairaanhoitopiirissä ja asioiden ohjaamiseen käsittelyyn oikeille organisaatiotasolle. Yhteistoiminnan tavoitteet oli määritelty yhdessä työnantajan

ja henkilöstön edustajien kanssa ja asiat yhteistyöryhmissä käsiteltiin melko usein yhteisymmärrykseen pyrkien. Yhteistyöryhmissä käsiteltiin asioita laajasti kumpanakin tutkimusvuotena. Yhteistoimintamenettelyä koskevien säädösten ja sopimusten tunnettavuus oli vuonna 2006 paremmalla tasolla kuin vuonna 2014. Runsaasta koulutuksesta huolimatta henkilöstöedustajien yhteistyövalmiuksissa oli parannettavaa.

Henkilöstön edustajat toivat esille asioiden käsittelyn toimialueen yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä ja työyhteisöä, vähiten tuloksellisuuteen ja työmotivaatioon. Vastaajat halusivat vaikuttaa erityisesti johtamiseen ja asioiden valmisteluun ennen päätöksentekoa. Työyhteisöissä paras välittömän yhteistoiminnan muoto oli kumpanakin tutkimusvuotena välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, toiseksi tärkein kehityskeskustelu ja kolmanneksi työpaikkakokous. Näillä pystyttiin parhaiten vaikuttamaan sekä omaa työtä että työyhteisöä koskeviin asioihin. Vähiten vaikuttamismahdollisuuksia tarjosivat työnohjaus ja laaturyhmä. Kaikkiaan eri tutkimusvuosina noin kaksi kolmasosaa vastaajista arvio voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin vähintään melko paljon. Omaa työyhteisöään koskeviin asioihin katsoi voivansa vaikuttaa kumpanakin tutkimusvuotena melko paljon lähes kaikki työnantajan edustajat, henkilöstön edustajista vuonna 2006 noin puolet ja vuonna 2014 noin kolmeneljäsosaa.

Yhteistoimintamenettelyä toimialueilla edistäviä tekijöitä esitettiin runsaasti. Vahvasti niistä nousivat esille yhteiseen päämäärään pyrkiminen, tavoitteiden tunteminen, työnantajan ja henkilöstön vastakkainasettelun välttäminen, aito kuuleminen ja näkemysten huomioiminen ennen päätöksentekoa, huolehtiminen osallistumisen edellytyksistä, säännölliset kokoukset, riittävä ja oikea-aikainen avoin tiedottaminen, hyvät yhteistyötaidot, toiminnan oikeudenmukaisuus, avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus. Työyhteisöissä yhteistoimintamenettelyä edistivät pitkälti samat asiat kuin toimialueilla. Tärkeänä nähtiin myös päätöksiin sitoutuminen, osaava ja tasapuolinen esimiestoiminta, säännölliset

työpaikkakokoukset, kehityskeskustelut, henkilöstön mukaanotto suunnitteluun, hyvä tiedonkulku, hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet.

Yhteistoimintaa haittaavista tekijöistä toimialueilla keskeisiä olivat heikko johtaminen, osallistumisvaikeudet, puutteelliset kokousvalmistelut, riittämätön tiedon saanti, välinpitämättömyys ja passiivisuus sekä riittämätön tietämys yhteistoiminnasta. Työyhteisöissä yhteistoimintaa haittasivat lisäksi lukkiutuneet asenteet, muutosvastarinta, luottamuspula, puutteet esimiestaidoissa, tietämättömyys ja osaamattomuus, liiallinen työkuormitus, työnohjauksen puute ja toimimattomat ihmissuhteet.

Yhteistoiminnan ydin on työnantajan ja henkilöstön voimavarojen yhdistäminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Etsitään hyviä ratkaisuja yhteistoiminnan keinoin, mutta ei rajoiteta päättäjien päätösvaltaa. Yleisesti ilmaistiin luottamuksen puutteen haittaavan tavoitteisiin pyrkimistä. Henkilöstöedustuksessa näyttää myös välillä korostuvan edunvalvonta yhteistoiminnan sijasta. Yhteistoiminnan onnistuminen edellyttää osallistujilta hyviä valmiuksia. Tässä on vielä parannettavaa. Samoin osallistumisen edellytyksissä, joista työnantajan tulee huolehtia. Tutkimustulosten mukaan sairaanhoitopiiriin henkilöstöllä on kaiken kaikkiaan hyvät vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintamenettelyn keinoin. Tutkimustulokset antavatkin hyvän tieto- ja kokemuspohjan edelleen kehittää yhteistoimintamenettelyä sairaanhoitopiirissä.

Avainsanat: yhteistoimintamenettely, vaikutusmahdollisuudet, hallinto, organisaatio, työyhteisö, johtaminen

ABSTRACT

Co-operation between employers and personnel in municipal sector got its current shape in 2007, when Act on Co-operation in municipalities came into effect. This study aimed at finding out what are the possibilities of the personnel in a health care district to have an effect on issues concerning their work and work community in the employee co-operation negotiations according to the Act on Co-operation and the agreements.

The representative co-operation groups of the operation areas of the Pirkanmaa hospital district were selected as a target group for survey inquiries. The study had two phases. In February 2006, the first survey was sent to the members of co-operation groups (N=75) chosen for the term 2005 to 2008. The survey aimed at ascertaining the personnel's possibilities to influence as experienced or evaluated by the members of co-operation groups of the operation areas after development of co-operation in their organisation. The questions dealt with, for example, organisation and goal-directedness of co-operation, recognisability of statutes concerning the employee co-operation negotiations, practices of the employee co-operation negotiations of the operation areas in the health care district, possibilities to influence own work and work community, as well as factors promoting and hindering the employee co-operation negotiations. Development of the possibilities to influence was ascertained by a survey in November 2014. This survey was directed to the members of the operation areas' co-operation groups (N=55) chosen for the term 2013 to 2016 in the hospital district. In addition, annual reports and personnel reports of the Pirkanmaa hospital district were used as research material. The research data gathered by the closed questions was analysed by using statistical methods. The results of the open-ended questions and the annual reports were analysed by using content analysis methods.

According to the received results, the respondents were satisfied with organisation of the employee co-operation negotiations in the hospital district; they were also satisfied with the fact that issues were directed to the right organisational levels for processing. Targets of the employee co-operation negotiations had been defined together with the representatives of the employer and the personnel, and quite often, the issues were negotiated in co-operation groups by striving for a mutual understanding. The co-operation groups dealt with issues widely during both research years. The statutes and the agreements of the employee co-operation negotiations were better recognised in 2006 than in 2014. Despite of abundant education, improvement of the skills of co-operation of the personnel's representatives was needed.

The representatives of the personnel told that dealing the issues in the cooperative group of the working area had a positive influence on the possibilities to influence in own work and work community. It had less effect on goal-directedness and work motivation. The respondents wanted to influence especially on the management and preparing of the issues before making a decision. In the work communities, the best direct form of co-operation in both research years was a direct conversation with the immediate manager. The second important was a development discussion, and the third one was a workplace meeting. These three enabled the best way to influence on issues concerning own work and work community. Work supervision and quality groups offered the least possibilities to influence. During the research years, overall, about two thirds of the respondents evaluated that they can quite much influence the issues concerning their work. During the both research years, almost all representatives of the employer answered that they have a possibility to influence the issues concerning their work community. In 2006, about half of the representatives of the personnel and in 2014 about two thirds had a possibility to do this.

Plenty of factors that promote the employee co-operation negotiations in the operation areas were presented. The following emerged strongly: striving for a common goal; knowing the targets; avoiding confrontation of the employer and the personnel; real listening and taking opinions into account prior to decision-making; taking care of the conditions of participation; regular meetings; open, sufficient and timely information; good co-operation skills; fairness of operation; open atmosphere and interaction. In the work communities, the employee co-operation negotiations were largely promoted by the same issues as in the operation areas. Commitment to decisions, knowledgeable and fair management, regular meetings at workplaces, development discussions, participation of the personnel in planning, good communication, good working atmosphere, and working interpersonal relationships were seen important.

Central factors that hindered the employee co-operation negotiations in the operation areas were weak management, difficulties to participate, inadequate preparations for meetings, inadequate access to information, indifference and passiveness, including inadequate knowledge of the employee co-operation negotiations. In addition, the employee co-operation negotiations in the work communities were hindered by locked attitudes, resistance to change, lack of confidence, lacking management skills, ignorance and lack of competence, excessive workload, lack of work supervision, and dysfunctional interpersonal relationships.

The essence of the employee co-operation negotiations is to combine resources of the employer and the personnel in order to reach a common goal. The goal is to find good solutions by utilising the employee co-operation negotiations but not to restrict the policymakers' decision-making power. It was commonly told that lack of confidence hinders striving for the goals. In personnel participation, promotion of

interests seems to be emphasized instead of the employee co-operation negotiations. Successful employee co-operation negotiations require good skills of the participants, which still need to be improved. In addition, conditions of participation need to be improved by the employer. According to findings, as a whole, the personnel of the hospital district have good possibilities to influence by means of employee co-operation negotiations. The findings, thus, provide a good knowledge and experience base to further develop the employee co-operation negotiations in the hospital district.

Keywords: employee co-operation negotiations, possibility to influence, administration, organisation, work community, management

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla Tampereen yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti.

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service in accordance with the quality management system of the University of Tampere.

OSALLISTUN JA VAIKUTAN

HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET YHTEISTOIMINTA-MENETTELYSSÄ SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	5
1 JOHDANTO	14
2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	17
2.1 Työnantajan ja työntekijöiden sosiaalinen dialogi.....	17
2.2 Yhteistoiminnan kansainvälistä taustaa	20
2.2.1 Säädöspohja Euroopan unionissa	22
2.2.2 Yhteistoiminta Saksassa ja pohjoismaissa	25
2.3 Yhteistoimintamenettely Suomessa	28
2.3.1 Tutkimuksia ja keskustelua	28
2.3.2 Yhteistoiminta yrityksissä ja valtiolla	34
2.3.3 Yhteistoiminta kunnissa ja kuntayhtymissä	36
2.3.3.1 Yleissopimuksen mukainen yhteistoiminta	37
2.3.3.2 Kunnallinen yhteistoimintalaki ja sen keskeiset tavoitteet	41
2.3.3.3 Työsuojelun yhteistoiminta	45
2.3.3.4 Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen kohdeorganisaatiossa	51
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSVALINNAT JA METODOLOGISET PERUSTELUT	54
3.1 Tieteenteoreettiset perustelut	54
3.2 Keskeiset avainsanat	66
3.2.1 Yhteistoimintamenettely	66
3.2.2 Vaikutusmahdollisuudet	69
3.2.3 Hallinto	72
3.2.4 Organisaatio	76
3.2.5 Työyhteisö	78
3.2.6 Johtaminen	79

4	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TEHTÄVÄ, AINEISTO JA MENETELMÄT	83
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat	83
4.2	Tutkimuksen tavoite, tehtävä ja asetelma	85
4.3	Tutkimusaineisto ja menetelmät	87
4.3.1	Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot	87
4.3.2	Tutkimukseen osallistuneet henkilöt	89
4.3.3	Tutkimusaineiston keruu	93
4.3.4	Tutkimusaineiston analysointi	94
5	TUTKIMUSTULOKSET	97
5.1	Vuosien 2006 ja 2014 tutkimuskyselyjen tulokset	97
5.1.1	Yhteistoimintamenettelyn organisointi ja tavoitteellisuus	97
5.1.2	Yhteistoimintasopimusten ja yhteistoimintalain tunnettavuus	120
5.1.3	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toimialueilla	123
5.1.4	Yhteistoimintakäytännöt ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työyhteisöissä	143
5.1.4.1	Vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin	163
5.1.4.2	Vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin	173
5.1.4.3	Vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä	185
5.1.5	Yhteistoimintaa edistävät tekijät	188
5.1.5.1	Yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät toimialueella	188
5.1.5.2	Yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät työyhteisössä	192
5.1.6	Yhteistoimintaa haittaavat tekijät	196
5.1.6.1	Ongelmat yhteistoimintamenettelyssä	207
6	POHDINTA	209
6.1	Yhteenveto ja pohdinta keskeisistä tuloksista	210
6.2	Tulosten arviointia ja johtopäätökset	219
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	232
7	LÄHTEET	235
8	LIITTEET	255

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1	Tutkimusasetelma	86
Kuvio 2	Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio vuonna 2014.....	88
Taulukko 1	Välittömän yhteistoiminnan muodot.....	41
Taulukko 2	Kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimuksen sisältö	47
Taulukko 3	Kehittyneen byrokratian ominaisuudet.....	55
Taulukko 4	Yhteistoiminnan piirteet	60
Taulukko 5	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	72
Taulukko 6	Älykäs julkinen organisaatio	77
Taulukko 7	Tutkimukseen osallistuneet ikäryhmittäin	89
Taulukko 8	Tutkimukseen osallistuneet henkilöstöryhmittäin	91
Taulukko 9	Tutkimukseen osallistuneet toimialueittain	92
Taulukko 10	Yhteistoimintamenettelyn organisointi	100
Taulukko 11	Toimialueiden yhteistyöryhmien kokousasiat	109
Taulukko 12	Asioita, joita tulisi käsitellä toimialueiden yhteistyöryhmissä.....	110
Taulukko 13	Yhteistoimintamenettelyn tavoitteiden toteutuminen	112
Taulukko 14a	Asioita, joissa vastaajia oli kuultu yhteistyöryhmän kokouksessa	117
Taulukko 14b	Kuvauksia kuulluksi tulemisesta	117
Taulukko 15	Asioita, joissa vastaajia ei ole kuultu yhteistyöryhmän kokouksessa	118
Taulukko 16	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toimialueilla	129
Taulukko 17	Vastaajien halutut vaikutusmahdollisuudet toimialueilla	133
Taulukko 18	Vastaajien halutut vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintamenettelyllä	137
Taulukko 19	Muut vaikutusmahdollisuudet	139
Taulukko 20	Työpaikkakokousasiat	148
Taulukko 21	Muut työpaikkakokousasiat	152
Taulukko 22	Työkykyä ylläpitäviä tapahtumia	158
Taulukko 23	Tärkeimmät tiedotuskanavat työyhteisössä	159
Taulukko 24a	Asioita, joissa vastaajia on kuultu työyhteisössä	161
Taulukko 24b	Asioita, joissa vastaajia ei ole kuultu työyhteisössä	162
Taulukko 25	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön välittömän yhteistoiminnan keinoin	167
Taulukko 26	Vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan keinoin	177
Taulukko 27	Yhteiseen päämäärään pyrkiminen	193
Taulukko 28	Aidot vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä	194
Taulukko 29	Työyhteisö voi hyvin	196
Taulukko 30	Yhteisen päämäärän ja tavoitteiden puutteet yhteistoimintamenettelyä haittaavina tekijöinä toimialueilla ja työyhteisöissä vuosina 2006 ja 2014	197

Taulukko 31	Muut yhteistoimintamenettelyä haittaavat tekijät toimialueilla	198
Taulukko 32	Muut yhteistoimintamenettelyä haittaavat tekijät työyhteisöissä	203
Taulukko 33	Ongelmat yhteistoimintamenettelyssä	207

1 JOHDANTO

Työtä ja työolosuhteita koskevaa keskustelua työnantajan ja henkilöstön välillä on käyty siitä asti, kun asetelma työnantaja ja työntekijä on ollut olemassa. Työnantaja on pyrkinyt mahdollisimman suureen työn tuottavuuteen ja työntekijät riittävän toimeentulon antavaan palkkaukseen ja hyviin työolosuhteisiin. Työntekijöiden järjestäytyminen toi keskustelu- ja sopimuskumppaniksi työnantajan kanssa ammattijärjestöt. Työpaikkatasolla välitön keskustelu esimiesten ja työntekijöiden kesken omaa työtä ja työyhteisöä koskevista asioista on aina ollut keskeistä yhteistoimintaa.

1960-luvulla Suomessa käydyssä keskustelussa havaittiin, että työpaikkojen henkilöstöä koskeva päätöksenteko oli siirtynyt työorganisaatioissa liian kauaksi henkilöstöstä. Tämän totesi muun muassa silloinen pääministeri Rafael Paasio kuuluisassa telakkapuheessaan vuonna 1966. Tämän jälkeen vaatimukset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantamisesta lisääntyivät. Kuitenkin vasta 1970 -luvulla päästiin sanoista tekoihin ja kehiteltiin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisääviä järjestelmiä. Kunta-alalla työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoimintamenettely käynnistyi 1970 -luvun lopulla, jolloin työmarkkinoiden sopijaosapuolet, Kunnallinen sopimusvaltuuskunta ja ammatilliset pääsopijajärjestöt, antoivat työpaikkademokratiaa koskevan suositussopimuksen. Työpaikkademokratian toteuttamiseksi kunnissa ja kuntainliitoissa laadittiin vuonna 1978 työpaikkademokratiatoimintasääntöjä ja toiminta organisoitiin niiden mukaisesti vuoden 1979 alusta lähtien. Edustuksellista työpaikkademokratiatoimintaa hoitivat yhteistyökomiteat ja niiden jaostot, kuten koulutus- ja tiedotusjaostot. Näiden kokoonpanoksi suositeltiin 1/3 työnantajan edustajia ja 2/3 henkilöstön edustajia. Henkilöstön edustus näissä työpaikkademokratiaelimissä oli alusta alkaen vahva ja mahdollisti laajan edustuksen. Työyksikkötasolle suositeltiin erilaisia välittömän työpaikkademokratian muotoja ja työpaikoilla käynnistettiin työpaikkakokoukset. Lisäksi muodostettiin pelkästään henkilöstöä edustavia henkilökuntaneuvostoja.

Keskustelu henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä jatkui ja sen tuloksena työpaikkademokratiatoiminta muuttui 1990-luvulla suositussopimus pohjalta virka- ja työehtosopimuksen luonteiseksi yhteistoimintamenettelyksi. Kunta-alalla yhteistoimintaa sääteli työmarkkinaosapuolten neuvottelema valtakunnallinen yhteistoimintamenettelyä koskeva yleissopimus vuodelta 1993, minkä mukaan yhteistoimintamenettely edellytti henkilöstön mukaanottoa yhteistoimintasopimuksen asiapiiriin kuuluvien asioiden valmisteluun organisaation eri tasoilla (Kunnallinen työmarkkinalaitos 1993). Yleissopimus mahdollisti laajan asiapiirin yhteistoimintaelimissä ja loi pohjan hyvälle käytännölle. Lakisääteiseksi yhteistoimintamenettely kunta-alalla muuttui vuonna 2007. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007.

Olen aiemmin pro gradu -tutkielmassani selvittänyt yhteistoimintamenettelyä kuntayhtymäorganisaatiossa sekä hallinnollisena rakenteena että toimivana prosessina (Suonsivu 2001). Tällöin kuvasin yhteistoiminnan pääpiirteitä ja toteutusta, yhteistoiminnan mahdollisuuksia osana päätöksentekoa ja johtamista sekä yhteistoimintaan liittyviä rakenne-, prosessi- ja tulostekijöitä. Tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa, Pirkanmaan sairaanhoitopiirissa, oli sekä työnantajan että henkilöstön edustajien mielestä luotu hyvätasoinen ja kattava edustuksellinen yhteistoimintamenettely sairaanhoitopiiritasolla ja sairaalatasoilla. Sen sijaan tulosityksikkötasojen yhteistoiminnan organisointi ei kaikissa yksiköissä ollut turvannut riittävästi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Siirtyminen suositussopimus pohjaisesta työpaikkademokratiatoiminnasta virka- ja työehtosopimusten luonteiseen yhteistoimintamenettelyyn oli vaikuttanut yleisesti myönteisesti johtamistapaan ja päätösten valmisteluun sairaanhoitopiiri- ja sairaalatasoilla sekä sisäiseen tiedottamiseen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään. Sen sijaan muutos ei ollut erityisesti vaikuttanut johtamistapoihin tulosityksikkö- ja työpaikkatasoilla eikä lisännyt koettua henkilöstön työelämän laatua tai työmotivaatiota.

Yhteistoimintamenettelyn kehittämisessä painottui tulosityksikkötason yhteistoiminnan järjestäminen, yhteistoiminnan esteiden poistaminen ja esimiesten yhteistoimintavalmiuksien lisääminen.

Minulla oli mahdollisuus työni puitteissa tutkia edelleen käytännössä ja tutkimuksessani havaittuja ongelmia ja kehittämiskohteita työorganisaatiossani. Vuonna 2001 ja 2003 tein työryhmäni kanssa kaksi yhteistoimintamenettelyä koskevaa kyselyä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Nämä muodostavat lisensiaatintyöni esitutkimusaineiston (liite 1). Työssäni sairaanhoitopiirin henkilöstöhallinnossa minua kiinnosti aidosti työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta, sen kehittäminen ja tulokset. Kun useissa tutkimuksissa henkilöstön todelliset vaikutusmahdollisuudet oli todettu riittämättömiksi (Juuti 1998, Laukkanen 2000, Valtee 2002, Vahtera 2002), päätin tehdä tutkimuksen ja lisensiaatin työn, millä selvitän henkilöstön todellisia vaikutusmahdollisuuksia yhteistoimintamenettelyn keinoin sairaanhoitopiirissä. Tutkimuskyselyn kohderyhmäksi valitsin Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudeksi 2005 – 2008 nimettyjen toimialueiden edustuksellisten yhteistyöryhmien jäsenet. Tämän ensimmäisen tutkimuskyselyn toteutin helmikuussa 2006. Tutkimuskyselyllä pyrin selvittämään mitkä olivat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet sairaanhoitopiirin yhteistyöryhmien jäsenten kokemina tai arvioimina vuonna 2006. Kyselyllä selvitin muun muassa yhteistoiminnan organisointia ja tavoitteellisuutta, yhteistoimintamenettelyä koskevien säädösten tunnettavuutta, yhteistoimintakäytäntöjä sairaanhoitopiirin toimialueilla, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan työyhteisöön sekä yhteistoimintaa edistäviä ja sitä haittaavia tekijöitä. Kyselyyn vastasi 48 prosenttia (N=75) yhteistyöryhmien jäsenistä. Nähdäkseni miten henkilöstön vaikutusmahdollisuudet olivat vuosien aikana kehittyneet, tein marraskuussa 2014 seurantakyselyn sairaanhoitopiirin toimialueiden toimikaudeksi 2013 – 2016 nimettyjen yhteistyöryhmien jäsenille samoin kysymyksin. Kyselyyn vastasi 46 prosenttia (N=55) yhteistyöryhmien jäsenistä. Tutkimuskyselyjen tulokset olen raportoinut yhdessä kohdassa 5.1.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

2.1 Työnantajan ja työntekijöiden sosiaalinen dialogi

Työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan onnistumisessa kaikkein keskeisin merkitys on sillä, miten osapuolet pystyvät rakentamaan keskusteluun. Syväsen ym. (2012, 22) mukaan yhteistoiminnallisessa organisaatiossa voimavaroja kootaan yhteisten päämäärien taakse erilaisista elämismaailmoista käsin työtään tekevien organisaation toimijoiden välisen dialogin välityksellä. Eurooppalainen työ- ja elinolojen kehitys- ja tutkimuslaitos (Eurofound) määrittelee sosiaalisen dialogin prosesseina, joihin osallistuvat tunnustetut työnantajat ja työntekijöitä edustavat organisaatiot. Sosiaaliseen dialogiin osallistumisen muodot vaihtelevat tiedon jakamisesta neuvotteluihin ja päätöksentekoon osallistumiseen. Toimivan sosiaalisen dialogin luomisessa tärkeätä on työpaikan johdon ja työntekijöiden todelliset pyrkimykset aitoon yhteistoimintaan. Keskeistä on osapuolten luottamus ja sitoutuminen (Adler 2001; Eurofound 2015). 2000-luvun tutkimuksissa nousee esille työnantajan ja henkilöstön tavoitteet ja yhteiset edut. Yhteistyö, yhteisymmärrys, kompromissihakuisuus ja luottamus ovat avainasioita sosiaalisessa dialogissa pyrittäessä yhteisiin tavoitteisiin. (Zientara 2010). Luottamus sosiaalisessa dialogissa on tärkeätä henkilöiden välillä, mutta se voi kohdistua myös persoonattomaan järjestelmään (Rousseau et al 1998, Biljsma-Frankema & Costa 2005) ja kokonaiseen instituutioon (Mäkipeska & Niemelä 2005). Organisaatioissa, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, edistetään luottamusta työnantajan ja henkilöstön kesken. (Holtz & Harold 2008). Luottamus organisaatiossa on ominaisuus mikä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen (Mäkipeska & Niemelä 2005). ”Luottamus tarkoittaa inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun”. (Stenvall & Virtanen 2007,77). Luottamusta pidetään kriittisenä tekijänä ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Johansson 2006). Osapuolten välinen luottamus vaikuttaa henkilöiden käyttäytymiseen, odotuksiin ja vuorovaikutukseen (Harisalo

& Stenvall 2004). Luottamus lisää motivaatiota ja tehokkuutta työssä (Long & Sitkin 2006). Merkittävää on myös työnantajan luottamus työntekijäosapuoleen keskinäisessä dialogissa. Toimiva dialogi on edellytys työyhteisön tasapainoiseen kehittymiseen (Suonsivu 2014). Myös sosiaalisen dialogin avoimuudella on merkitystä. Avoimuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työhön kiintymiseen (Mamia & Koivumäki 2006). Työnantajaa edustavan kunnallisen työmarkkinalaitoksen kannanoton mukaan yhteistyö edellyttää keskinäistä luottamusta ja avoimella vuorovaikutuksella rakennetaan luottamuksen ilmapiiriä, joka on yhteistoiminnan perusta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2005,5) Työelämän laatu on pohjoismaissa hyvällä tasolla pitkälti siksi, että työnantajan ja työntekijöiden välillä on toimivat neuvotteluyhteydet ja hyvät yhteistoiminnalliset käytännöt (Gallie 2003). Saksa edustaa Keski-Eurooppalaista mallia, jossa huomionarvoista on toimipaikkatason dialogi työpaikkaneuvostojen kautta (Visser 2009).

Suomessa työnantajan ja henkilöstön keskinäisellä dialogilla on pitkät perinteet. Vuonna 1940 työmarkkinajärjestöjen solmimalla niin sanotulla tammikuun kihlauksella luotiin perusta nykyiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimusmenettelylle sekä henkilöstön osallistumisjärjestelmille (Hietala & Kaivanto 2012). Ammattiyhdistysliikkeen vahva asema näkyy yhteistoimintakäytänteissä sekä yrityksissä että julkisyhteisöissä. Kunta-alalla työpaikkademokratiatoiminnan perusta luotiin 29.4.1977, jolloin kunnalliset keskusjärjestöt ja pääsopijajärjestöt allekirjoittivat monivuotisen valmistelun ja keskustelun tuloksena suositussopimuksen kunnallisesta työpaikkademokratiasta (Valtee 1984a). Tämän pohjalta luotiin kuntiin ja kuntainliittoihin (nykyisin kuntayhtymä) paikallisia työpaikkademokratiatoimintasääntöjä, joilla määriteltiin tarkemmin paikalliset edustukselliset yhteistoimintaelimet, joita olivat työnantajan ja henkilöstön edustajista koostuneet yhteistyökomiteat ja niiden koulutus- ja tiedotusjaostot sekä henkilökuntaneuvostot (Valtee 1984a). Dialogi oli alusta asti melko luontevaa. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat ja budjetit sekä keskeiset ohjelmat, kuten henkilöstöpoliittiset ohjelmat, käsiteltiin

yhteistyökomiteoissa. Todellista päätösvaltaa henkilöstöllä oli jaostoissa. Esimerkiksi koulutusjaostossa valmisteltiin koulutussuunnitelmat ja saatettiin käsitellä ja päättää yksittäisistä koulutushakemuksista. Päätökset kyllä muodollisesti vahvisti liittohallitus. Myös tiedotusjaostoissa keskinäinen dialogi toimi hyvin. Tiedotusjaosto saattoi esimerkiksi muodostaa henkilöstölehden toimituskunnan. Myös Suomessa perustettiin pelkästään henkilöstön edustajista koostuneita henkilöstöneuvostoja (Valtee 1984a). Ne ottivat kantaa kuntayhtymän asioihin ja tekivät ehdotuksia henkilöstön kannalta keskeisistä asioista. Henkilökuntaneuvostoilla oli myös merkittävä rooli henkilökunnan vapaa-ajan ja virkistystoiminnan järjestämisessä. Työpaikkatasolla vuorovaikutusta edistivät työpaikkakokoukset (Valtee 1984a). Siinä toimi dialogi suoraan esimiehen ja henkilöstön välillä. Kaikki työntekijät tiesivät kuuluvansa johonkin työpaikkakokousryhmään.

Henkilöstön edunvalvonta palkka- ja palvelusuhdeasioissa on vuosikymmenten ajan hoidettu luottamusmiesjärjestelmän kautta. Keskitetyt sopimukset loivat raamit, minkä rajoissa paikalliset sopimiset olivat mahdollisia. Nykyinen suuntaus siirtyä enenevässä määrin paikalliseen sopimiseen antaa mahdollisuuksia tehostaa keskinäistä dialogia. Työsuojelun yhteistoiminta ja dialogi on tapahtunut pitkälti työsuojelutoimikunnissa ja tietenkin suoraan työpaikoilla työolosuhteita selvitettäessä. Työterveyshuollon rooli henkilöstön hyvinvoinnin puolesta puhujana ja toimijana on vahvistunut. Viimeisimpänä ovat tulleet henkilöstöedustukset kuntayhtymän johtoryhmiin ja toimialueiden johtoryhmiin. Kun johtoryhmässä toimiva henkilöstön edustaja toimii täysivaltaisena johtoryhmän jäsenenä, hän sitoutuu ryhmän päätöksiin. Ongelmaksi voi muodostua yhteydenpito edustettaviin. Onko siihen riittävästi aikaa? Muodostaako henkilöstöedustaja kantansa asioihin taustaryhmänsä toiveiden mukaisesti vai itsenäisesti omana itsenään? Luottaako henkilöstö edustajaansa? (Zitting 2016). Työnantajan ja henkilöstön keskinäisen dialogin mahdollisuudet ovat siis vuosien myötä Suomessa laajentuneet ja monipuolistuneet. Suomessa työntekijät on sitoutettu organisaatiota koskeviin

päätöksiin paikallisen sopimisen ja yhteistoiminnan keinoin.

2.2 Yhteistoiminnan kansainvälistä taustaa

Teollistumisen myötä syntyi maailmanlaajuisesti valtavasti pienipalkkaista raskasta työtä, mikä työolojen puutteellisuuksien myötä oli usein vaarallistakin. 1900-luvun alkupuolella työnantajan toiminnassa korostui työntekijöiden valvonta ja mahdollisimman suuri työn tuottavuus. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omiin työolosuhteisiinsa oli vähäistä kun päätösvalta työelämässä oli täysin työnantajalla. Nykymuotoinen työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta ja henkilöstön osallistuminen on työelämää koskevien pitkän ajan keskustelujen, tutkimusten ja käytäntöjen kehittymisen tulosta. Kun osapuolina ovat työnantaja ja työntekijät, joko suoraan tai edustajiensa kautta, yhteistoiminnassa korostuu neuvotteluprosessin merkitys. Neuvottelujen avulla on mahdollista löytää osapuolten yhteinen etu, mikä onkin yhteistoiminnan tavoiteltavaa ydintä. Yhteistoiminnan ja henkilöstön osallistumisen on tutkimuksissa todettu edesauttavan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Walton & McKersie 1985). Osallistumisen on katsottu myös vahvistavan tasa-arvoa ja demokratiaa työelämässä (Torsrud, Emery 1971, Weisbord 1989).

Keskityn tässä osiossa käsittelemään yhteistoiminnan tilannetta Euroopassa. Yhdysvalloissa henkilöstön edustusta ei ole viety lainsäädäntöön samalla tavalla kuin Euroopassa, vaan yhdessä sovitut säädökset painottuvat pääosin työturvallisuuteen. Nykypäivänä Euroopan unionin jäsenmaissa on erilaisia henkilöstön edustusta sekä työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa koskevia järjestelmiä. Merkittävä asia on saada tietoa muutoksista ja uudelleenjärjestelyissä, joilla on olennaisia vaikutuksia työllisyyteen ja työhön. Näin on esimerkiksi Itävallassa, Saksassa ja Belgiassa. Vahvan henkilöstöedustuksen ja neuvotteluperinteen maissa, kuten Ruotsissa,

Suomessa, Tanskassa, Hollannissa ja Luxemburgissa, on henkilöstön edustusta yritysten ja yhteisöjen hallintoelimissä. Tämä mahdollistaa tiedon saannin, vuoropuhelun ja yhteistoiminnallisen vaikuttamisen. Työntekijöiden edustajat ovat pitkälti ammattiyhdistysten nimeämiä edustajia. Ammattiliitot ovat muutoinkin yhteistoiminnassa keskeisiä osapuolia. Ammattiliittojen vaikutus on suurta esimerkiksi Espanjassa, Portugalissa, Ranskassa, Italiassa ja Kreikassa. (Eurofound 2013.)

Tutkimuksissa ammattiyhdistystoiminnalla on nähty kovin erilaisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Useimmiten vaikutus on kuitenkin nähty positiivisena. Esimerkiksi 1980 -luvulla johdon ja ammattiyhdistysliikkeen toimintaa tutkineet Cohen-Rosenthal ja Burton totesivat osapuolten yhteisten tavoitteiden ja yhteisten etujen löytymisen olevan tärkeätä yhteistoiminnan onnistumisessa (Cohen-Rosenthal, Burton 1987). Anttilan (2016) mukaan Turner päätyi tutkimuksessaan siihen, että työntekijöiden kuulemisella oli myönteinen merkitys organisaation taloudelliseen menestykseen. Sitä vastoin ammattiyhdistystoiminnalla oli McNibbin ja Whitfieldin tutkimuksissa organisaation menestymiseen negatiivinen vaikutus. (Anttila ym. 2016.)

Useat tutkijat ovat selvittäneet työn organisoinnin vaikutuksia henkilöstön työelämän laatuun, kuten uusia organisoinnin muotoja (Lorenz & Valery 2005, Johnson ym. 2009) ja työelämän joustavuutta (Kerkhofs, Chung & Ester 2008). Uusissa työn organisoinnin muodoissa on merkittävää työntekijöiden entistä parempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä päätöksentekoon organisaatiossa (Anttila 2016). Pohjoismaiden on tutkimuksissa osoitettu olevan korkealla tasolla työtyytyväisyydessä (Davoine & Ehrel 2006, Wallace & Pichler 2009) ja työelämän laadussa (Parent-Thirion ym. 2007, Tangian 2007, Hartikainen 2010, Mustosmäki ym. 2011). Armi Mustosmäki on väitöskirjassaan arvioinut pohjoismaiden erityisyyttä työelämän laadun muutoksia työntekijöiden näkökulmasta hyödyntäen eurooppalaisia työoloaineistoja ajalta 1995 – 2010. Tulosten mukaan pohjoismaisilla työntekijöillä on mahdollisuus kehittää

ammattitaitoaan ja vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja esimerkiksi toimihenkilö-
 asemassa olevat naistyöntekijät ovat saavuttaneet miehet kehittämis- ja
 vaikuttamismahdollisuuksissa. Työelämän laatu on pohjoismaissa pysynyt
 korkealla tasolla eikä laadun rapautumista ole tapahtunut kuten on käynyt
 esimerkiksi Iso-Britanniassa. (Mustosmäki 2017). Seuraavissa osioissa
 selvitän yhteistoiminnan keskeistä säädös- ja sopimus pohjaa Euroopan
 Unionissa sekä Saksassa ja pohjoismaissa.

2.2.1 Säädöspohja Euroopan unionissa

Yhteistoimintamenettelydirektiivi

Direktiivi on EU:n säännös, joka velvoittaa jäsenmaita muuttamaan
 lainsäädäntöään. Sitä kutsutaan myös lainsäädäntöohjeksi. (Ruonala & Pietilä
 2014). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi työntekijöille
 tiedottamisesta ja heidän kuulemistaan koskevista yleisistä puitteista
 Euroopan yhteisössä (yhteistoimintamenettelydirektiivi, 2002/14 EY)
 hyväksyttiin maaliskuussa 2002. Direktiivin tarkoituksena on luoda yleiset
 puitteet vähimmäisvaatimuksista työntekijöiden oikeuksista saada tietoja ja tulla
 kuulluksi yhteisön jäsenvaltioissa sijaitsevilla yrityksillä ja
 toimipaikoissa. Yksityiskohtaiset säännöt tiedottamisesta ja kuulemisesta
 määritellään ja toteutetaan kunkin jäsenvaltion kansallisen lainsäädännön ja
 työmarkkina- ja palvelusehtojen mukaisesti. (HE 267/2006).
 Direktiiviä sovelletaan jäsenvaltion valinnan mukaan joko yrityksissä,
 joiden palveluksessa on yksittäisessä jäsenvaltiossa vähintään 50 työntekijää
 tai toimipaikoissa, joiden palveluksessa on yksittäisessä
 jäsenvaltiossa vähintään 20 työntekijää. Direktiivin mukaan
 yrityksellä tarkoitetaan voittoa tavoittelevaa tai voittoa tavoittelematonta,
 taloudellista toimintaa harjoittavaa julkista tai yksityistä yritystä.
 Suomessa yhteistoimintamenettelydirektiivin on katsottu koskevan myös kuntaa
 ja valtiota työnantajana.

Yhteistoimintamenettelydirektiivin mukaan tiedottaminen ja kuuleminen

sisältävät:

- tiedottamisen yrityksen toiminnan viimeaikaisesta ja todennäköisestä kehityksestä sekä taloudellisesta tilanteesta
- tiedottamisen ja kuulemisen yrityksen työllisyystilanteesta, sen rakenteesta ja todennäköisestä kehityksestä sekä mahdollisista suunnitelluista ennakkoivista toimenpiteistä erityisesti työpaikkojen ollessa uhattuina
- tiedottamisen ja kuulemisen päätöksistä, jotka saattavat muuttaa merkittävästi työn organisointia ja työsopimussuhteita

Yhteistoimintamenettelydirektiivi edellyttää, että tiedot annetaan asianmukaisina ajankohtina, asianmukaisin tavoin ja asianmukaisen sisältöisenä. Tämä erityisesti siksi, että työntekijöiden edustajat voivat perehtyä riittävästi asioihin ja valmistautua tarvittaessa kuulemiseen. Kuulemisen on tapahduttava käsiteltävästä asiasta riippuen soveltuvalla tavalla johdon ja edustuksen tasolla sekä varmistaen, että ajankohta, keinot ja sisältö ovat asianmukaiset. Kuulemisen tarkoituksena on saada aikaan sopimus kuulemisen kohteena olevasta asiasta.

Yhteistoimintamenettelydirektiivin mukaan EU:n jäsenvaltiot voivat antaa työmarkkinaosapuolten tehtäväksi määritellä sopimuksin direktiivissä tarkoitettujen tiedottamis- ja kuulemismenettelyjen yksityiskohtaiset säännöt, mutta direktiivi ei mahdollista sitä, että kansallisesti voitaisiin säätää työmarkkinaosapuolten mahdollisuudesta sopia direktiivin soveltamisalasta. Lisäksi direktiivissä on säännöksiä siitä, miten jäsenvaltioiden tulee säätää luottamuksellisten tietojen käsittelystä ja salassapidosta, hallinnollisten ja oikeudellisten menettelyjen käyttämisestä siltä varalta, että direktiivistä johtuvia velvollisuuksia ei ole noudatettu. Lisäksi direktiivissä on säännöksiä työntekijöiden edustajien suojasta, jotta he voivat tehdä heille asianmukaisesti heille annetut tehtävät. (HE 267/2006.)

Sosiaalinen peruskirja

Euroopan neuvoston uudistettu Euroopan sosiaalinen peruskirja (SopS 80/2002) tuli Suomen osalta voimaan kesäkuussa 2002. Yhteistoimintalainsäädännön kannalta keskeinen on peruskirjan 21. artikla, mikä koskee oikeutta tiedonsaantiin ja yhteisiin neuvotteluihin. Varmistaakseen, että työntekijöiden oikeutta tiedon saantiin ja yhteisiin neuvotteluihin yrityksessä voidaan käyttää tehokkaalla tavalla. Sopijaosapuolet sitoutuvat toteuttamaan ja kannustamaan toimia, jotka mahdollistavat sen, että työntekijät tai heidän edustajansa kansallisen lainsäädännön mukaisesti:

- saavat säännöllisesti tai sopivana ajankohtana ymmärrettävällä tavalla tietoa sen yrityksen taloudellisesta tilanteesta, jonka palveluksessa he ovat, kuitenkin siten, että sellaisen tiedon paljastaminen, joka saattaisi olla yritykselle haitallinen voidaan kieltää tai esittää luottamuksellisena
- saavat hyvissä ajoin neuvotella sellaisten ehdotettujen päätösten osalta, jotka voivat olennaisesti vaikuttaa työntekijöiden etuihin, erityisesti niistä päätöksistä, joilla voisi olla merkittävä vaikutus yrityksen työllisyystilanteeseen

Artikla 29 koskee oikeutta saada tietoa ja neuvotella joukkoirtisanomis-menettelyissä. Sopimusosapuolet sitoutuvat varmistamaan, että työnantajat antavat tietoa ja neuvottelevat työntekijöiden edustajien kanssa hyvissä ajoin ennen joukkoirtisanomisia niistä tavoista ja keinoista, joilla joukkoirtisanomiset voidaan välttää tai niiden esiintymistä rajoittaa ja niiden seurauksia lieventää, esimerkiksi turvautumalla sosiaalisiin toimiin, joiden tavoitteena on erityisesti helpottaa kyseisten työntekijöiden sijoittamista muihin tehtäviin tai uudelleen kouluttamista. (HE 267/2006.)

Muista peruskirjan yhteistoimintalainsäädännön alaan kuuluvista artikloista

Suomi on hyväksynyt artikkelit, jotka koskevat:

- järjestäytymisoikeutta
- kollektiivista neuvotteluoikeutta
- oikeutta osallistua työoloja ja työympäristöä koskevaan päätöksentekoon sekä niiden parantamiseen
- oikeutta ihmisarvoiseen kohteluun työssä
- työntekijöiden edustajien oikeutta suojeluun yrityksessä ja heille annettavia toimintamahdollisuuksia

2.2.2 Yhteistoimintamenettely Saksassa ja pohjoismaissa

Saksassa käytiin toisen maailmasodan jälkeen vakavaa keskustelua henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista päätöksentekoon yrityksissä ja julkisissa yhteisöissä sekä luotiin käytäntöjä henkilöstön osallistumiseen. Tänä päivänä Saksassa liittotasavallan tasolla yhteistoimintaa säätelee henkilöstöedustuslaki (Bundespersonalvertretungsgesetz; BPersVG). Lisäksi kuudellatoista osavalttiolla on omia henkilöstöedustusta koskevia säännöksiä. Nämä henkilöstöedustusta koskevat osavaltiotason lait koskevat myös kuntien henkilöstöä. Liittotasavallalla on henkilöstöoikeudellisissa asioissa oman toimivaltansa ulkopuolella oikeus vain puitelainsäädäntöön. BPersVG käsittää kolme osavaltiota koskevaa sääntöä, jotka ovat: henkilöstöneuvoston jäsenten syrjimis- ja suosintakielto, säännös henkilökuntaneuvoston jäsenten asiattomista irtisanomisista ja säännös viranhaltijoiden onnettomuustapausten hoidosta, mikäli onnettomuus johtuu henkilöstöoikeudellisten tehtävien suorittamisesta. Yhteistoiminnan osapuolet Saksassa ovat henkilöstöoikeudellisessa mielessä kulloinenkin toimipaikka ja henkilöstön valitsema henkilökuntaneuvosto. Tällaisilla työpaikkaneuvostoilla on suhteellisen paljon valtaa (Jirjahn 2009). Eri osavaltioiden välillä on osittaisia eroja henkilöstöedustussäännöksissä (HE 26/2006 vp).

Yhteistoiminta Ruotsissa

Ruotsissa työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnalla on pitkät perinteet ja kehittynyt neuvottelukulttuuri. Ennen kuin työnantaja tekee päätöksiä merkittävistä toiminnan muutoksista sen tulee neuvotella työntekijöitä edustavan järjestön kanssa ja vain erityisestä syystä menetellä toisin. Velvoite neuvotella ei tarkoita sitä, että henkilöstön ja työnantajan tulisi päästä sopimukseen käsiteltävässä asiassa. Lainsäädäntö antaa mahdollisuuden sopia neuvotteluilla, mutta ei anna ohjeita siitä, mihin lopputulokseen tulisia päätyä. Päätösvalta on siis pääsääntöisesti aina työnantajalla. (Hietala 2015.)

Ruotsissa työnantajalla on velvoite oma-aloitteisesti tiedottaa muun muassa taloudellisesta kehityksestä ja henkilöstöpoliittisista linjauksista. Ruotsissa on myös tutkittu yhteistoimintaa ansiokkaasti, kuten esimerkiksi tärkeätä kunnallisen demokratian ja työpaikkademokratian suhdetta (Bergström 1988).

Ruotsissa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa koskevaa lakia (lag om medbestämmande i arbetslivet (1976:580) sovelletaan kaikkiin palvelussuhteisiin. Lain mukaan työnantajan tulee ennen sellaisen päätöksen tekemistä, joka koskee merkittäviä muutoksia sen toiminnassa, oma-aloitteisesti ryhtyä neuvotteluihin työntekijäjärjestöjen kanssa. Kuntien osalta neuvottelovelvoite on rajatumpi kuin yritysten. Neuvottelovelvoite koskee asioita, jos päätös vaikuttaa työnantajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Selvästi poliittiset päätökset jäävät lain soveltamisen ulkopuolelle. Ruotsissa yhteistoiminnasta on mahdollisuus sopia myös työehtosopimuksella, mutta ne eivät voi koskea yhteistoimintaa sellaisissa asioissa, jotka ovat luonteeltaan poliittisia tai jotka sisältävät päätöksiä, jotka lain mukaan vain kunta on oikeutettu tai velvollinen tekemään. Ammattijärjestöillä on oikeus tarkastaa toimintaa kuvaavia asiakirjoja siinä laajuudessa kuin se työntekijöiden etujen ajamiseksi on tarpeellista. Oikeus saada yrityksen tietoja on vain sellaisella ammattijärjestöllä, jonka kanssa työnantaja on solminut työehtosopimuksen. Ammattijärjestöillä on oikeus vaatia työnantajaa solmimaan yhteistoimintasopimus työehtosopimukseen sidotun ammattijärjestön kanssa. Yhteistoimintasopimuksella osapuolet voivat sopia erilaisista työn- ja liikkeenjohdollisista asioista ja jopa siirtää yksittäisessä asiassa päätösvaltaa joko työntekijäjärjestölle tai erikseen perustetulle toimielimelle. Tulkintaetuoikeus antaa paikalliselle työntekijäjärjestölle etuoikeuden tulkita yhteistoimintasopimuksen tarkoitusta. Päätösten toimeenpano-oikeus ei kuitenkaan siirry työntekijäjärjestölle. (Hietala 2015.)

Yhteistoiminta Norjassa ja Tanskassa

Norjassa yleiset säännökset työnantajan ja henkilöstön välisestä suhteesta sekä työnantajan ja työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista ovat työympäristöä, työaikaa ja työsuojelua koskevassa vuonna 2005 säädetyssä laissa (lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern). Lisäksi Norjan kuntalaissa (kommuneloven) säädetään, että jokaisessa kunnassa tulee olla yksi tai useampi yhteistyövaliokunta (partsammensatte utvalg) käsittelemään asioita, jotka koskevat työnantajan ja työntekijän välisiä suhteita. Tällaisessa yhteistyövaliokunnassa on jäsenenä sekä kunnan edustajia että henkilöstön edustajia. Myös Norjan kuntasektorin työmarkkinajärjestöjen solmima kuntasektorin pääsopimus sisältää määräyksiä yhteistyövaliokunnista. Yhteistyövaliokunnissa käsitellään kunnan henkilöstöpolitiikan linjauksia. Yhteistyövaliokuntien toiminnasta voidaan sopia tarkemmin paikallisesti.

Tanskassa työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta ei ole säädelty lailla, vaan siitä sovitaan työehtosopimuksilla. Näissä sopimuksissa on huomioitu EU:n sääntelyn yhteistoiminnalle asettamat vaatimukset ja yhteistoiminnan piiriin kuuluvat asiat on määriteltä pitkälti EU:n yhteistoimintadirektiivin mukaisesti. Tanskassa yhteistoimintasopimuksia sovelletaan kaikkeen henkilöstöön riippumatta siitä kuuluvatko he ammattiyhdistykseen vai eivät kuulu.

Luottamus on keskeinen asia työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa (Fukuyama 1995). Sen tärkein hyöty liittyy jokapäiväisen työnteon sujuvuuden takaamiseen ja ehkäisee työn kuormittavuutta (Koivumäki 2008). Tanska on luottamuksessa ja yhteistoiminnassa Euroopan kärkimaa, mutta myös Ruotsi on vahvan luottamuksen ja yhteistoiminnan maa (Alasoini 2016). Viidentoista EU-maan vertailussa (European Quality of Working Life Survey, Eurofound 2012) Ruotsi sijoittui Suomen ja Tanskan jälkeen kolmanneksi, kun mitattiin luottamusta toisiin ihmisiin ja luottamusta julkisiin instituutioihin. Mitattaessa johdon ja työntekijöiden välisen jännitteen vähäisyyttä Ruotsin sijoitus oli toinen Tanskan jälkeen.

(Ahtela 2016). Ruotsi ja muut pohjoismaat ovat koordinoitujen markkinatalouden maita, joissa yhteistoiminallisuus ja työntekijöiden neuvotteluvoima on suurta ja työelämän laatu on korkeata (Gallie 2003).

2.3 Yhteistoimintamenettely Suomessa

2.3.1 Tutkimuksia ja keskustelua

Työelämän kehittämistä ja työelämän laatua koskevissa tutkimuksissa nousee yhdeksi yhteiseksi tekijäksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen tutkimus ja kehittäminen. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia on vuosien aikana selvitetty pääosin erilaisin kyselyin ja kartoituksin työorganisaatioissa. Tutkimuksellisesti vaikutusmahdollisuuksia on selvitelty monien tutkimusten osioiden tutkittaessa yhteistoimintaa osallistumisjärjestelmänä, henkilöstön osallistumismahdollisuuksia, työsuojelun yhteistoimintaa ja muuta työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa sekä henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista (Tarkkonen 2005, Koivumäki 2008, Salo 2009, Kumpulainen 2013, Jokinen & Kalliola 2014, Keränen 2016, Puttonen ym. 2016).

Osallistumisjärjestelmien kehittämistä tutkivat 1970 -luvulla Kahma ja Lumijärvi (1976). Varsinainen kunta-alan yhteistoimintatutkimus Suomessa alkoi 1980 -luvulla, kun Pasi Valtee selvitti kokemuksia kunnallisesta työpaikkademokratiasta (Valtee 1983a, 1984a) ja tutki virastodemokratian toteutumista (Valtee 1983b, 1984b). Yhteistoiminta oli tutkimuksen kohteena myös tutkimushankkeessa ”Julkisen sektorin johtamisen tuloksellisuus” (Valtee 1988) ja yhteistoiminnan toteutumista seurattiin (Martikainen, Järvinen 1989). Näiden tutkimustulosten mukaan silloinen työpaikkademokratiatoiminta koettiin työyksiköiden toiminnasta erilliseksi. Henkilöstö koki kyllä osallistuvansa omaa työtään ja työolosuhteitaan koskevaan valmisteluun ja päätöksentekoon välittömän työpaikkademokratian, kuten työpaikkakokousten, kautta, mutta edustuksellisten työpaikkademokratiatoimielinten toiminta koettiin etäiseksi (Suonsivu 2000). 1990 -luvulla Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa tehtiin laaja yhteistoimintatutkimus, jossa selvitettiin muun

muassa palveluorganisaatioiden tuloksellisuuden ja laadun kehittämistä sekä yhteistoiminnan kehittämistuloksia, rakenteen ja toiminnan vuorovaikutusta (Kasvio, Kalliola, Pesonen 1994). Kyseiseen tutkimuskokonaisuuteen kuuluivat myös kulttuurin muutokset (Rajakaltio 1994), työelämän laadun muutokset (Nakari 1994) ja strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen (Pesonen 1994). Yhteistoimintamenettelyä leimasi tässä vaiheessa pyrkimys päästä eroon johdon ja ammattiyhdistysliikkeen vastakkainasettelusta ja kehittää toimintaa lähemmäksi käytännön työelämää. Myös pyrkimys yhdistää eri osallistumismuotoja, kuten työpaikkademokratia ja työsuojelu, nousi esille (Suonsivu 2000).

2000-luvulla tutkimuksissa on kiinnitetty runsaasti huomiota työn organisoinnin ja yhteistoiminnan yhteyksiin. Antila ja Ylöstalo (2002) jakavat organisaatiot proaktiivisiin ja traditionaalisiin sen mukaan miten paljon työntekijöille sallitaan vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevissa asioissa. Traditionaalisissa työpaikoissa päätösvalta on keskitettyä ja toiminta ylhäältä ohjattua. Proaktiivisissa työpaikoissa organisaatio on kevyempi ja henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat paremmat, jolloin henkilöstön sitoutuminen on vahvempaa. Sen sijaa palvelussuhteen pituus ei sinällään lisää sitoutumista (Beck & Wilson 2000). Työn organisoinnilla (Lorenz 2005) ja vaikutusmahdollisuuksilla (Janhonen 2002) on tutkitusti merkitystä myös henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Muutokset työn organisoinnissa voivat aiheuttaa työntekijöissä vastarintaa. Pelkona voi olla työn hallinnan menettäminen (Ashcraft 2005). Se voi kuitenkin muuttua sopeutumiseksi tilanteen muutokseen (McCabe 2007). Myös johdon asenne ja toiminta on merkityksellistä. Johdon aktiivinen ja henkilöstön osallistamista tukeva toimintatapa työn organisoinnissa edesauttaa uusien työtapojen omaksumisessa. (Lines 2004, Srinivasan & Kurey 2014). Avoin toimintakulttuuri ja johdon sitoutuminen uudistuksiin auttaa myös henkilöstöä muutoksissa (Powell 1995).

Suomessa Maija Ojakoski on väitöskirjassaan (1999) tutkinut yhteistoimintalain

toimivuutta elintarviketeollisuuden työpaikoilla työelämän laatukysymyksenä. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia käsitellessään hän painottaa erityisesti taustatietojen antamista ennen neuvottelu- ja päätöksentekotilannetta ja pitää nimenomaan sitä yhteistoimintana, johon yhteistoimintalailla on pyritty. Ojakoski selventää ilmaisuaan vertauksella samassa veneessä istumiseen, millä usein tarkoitetaan yhteisiä tavoitteita ja yhteistä pyrkimystä näihin tavoitteisiin. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien kokeminen yhteistoimintalain mukaisessa yhteistoiminnassa vaihtelee Ojakosken mukaan merkittävästi työpaikan koon mukaan. Isoilla työpaikoilla noin 70 prosenttia työntekijöistä ja noin 85 prosenttia työnantajien edustajista koki vaikutusmahdollisuutensa vähintään kohtalaisiksi. Vaikutusmahdollisuutensa huonoksi tai erittäin huonoksi arvioi isoilla työpaikoilla työntekijöistä 29 prosenttia ja työnantajan edustajista 11 prosenttia. Pienillä työpaikoilla henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia piti vähintään kohtalaisina 42 prosenttia työntekijöistä ja 25 prosenttia työnantajan edustajista. Luottamusmiesvastaajien yleisnäkemys oli se, että asiat oli jo päätetty ennen yt-lain mukaisten neuvottelujen aloittamista. Ollaanko siis vain neuvottelevinaan vai pyritäänkö aitoon vuoropuheluun ja aitoihin vaikutusmahdollisuuksiin? Jos työpaikalla on hyvä henki, niin asiat ratkeavat keskustellen, eikä edes tarvitse miettiä sitä, onko kysymyksessä asia, joka kuuluu yhteistoimintavelvoitteen piiriin. Nakarin ja Sjöblomin (2009) tutkimusten mukaan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet kohdentuivat pitkälti työhön; työtehtävien sisältöihin, työnteon järjestykseen, työtahtiin ja työmenetelmiin. Työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisääntymisen on todettu olevan yhteydessä parantuneeseen työn tuottavuuteen (Sinisammal 2011).

Myös työsuojelun yhteistoimintaa on Suomessa tutkittu tieteellisesti. Näkökulmia ovat olleet esimerkiksi työvoiman ylläpito ja uusiutuminen (Kasvio 1976), sosiaalitaloudellisuus (Ahonen 1983), työsuojelulainsäädäntö (Perkka 1984, Hoskola 1989) ja työsuojelukoulutus (Kämäräinen 1999). Työturvallisuuskeskuksen toimesta työsuojelun yhteistoimintaa on tutkittu kunta-alalla, jolloin selvitettiin työsuojelutoimikuntien toimintaa, tavoitteita,

sopimuksia ja päätöksiä tuottavina ryhminä (Tarkkonen 2005,37). 1980-luvulla Eklund ja Suikkanen käynnistivät työsuojelupoliittisen keskustelun ja tutkimuksen yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta (Eklund & Suikkanen 1982, 1984). He muun muassa ehdottivat yritysdemokratian ja työsuojelun yhteistoiminnan yhdistämistä. Suikkanen (1983) selvitti lisensiaatintyössään työsuojelun ja yhteistoiminnan alkuperää nostoen esille amerikkalaisen Safety First ajattelun. Suikkanen ja Eklund (1984) selvittivät työsuojelun uudistuksia ja vaikutuksia työsuojelun sisältöihin ja toteutukseen. Parrukoski (1989) on selvittänyt työsuojelun ja työsuojelun yhteistoiminnan toteutusta ja koulutuksen vaikuttavuutta. Koivisto (1990) on puolestaan selvittänyt työsuojelukäytäntöjen ongelmia ja arvioinut lisensiaatintyössään (Koivisto 1992) kuntaorganisaation työsuojelupolitiikkaa. Tarkkonen (1993) on tutkinut kuntaorganisaatioiden työsuojelujärjestelmien ja työsuojelutoiminnan kehitymissuuntia. Lappalainen ja Rantanen (1996) tutkivat työsuojelupäälliköiden näkemyksiä ja kokemuksia tehokkaista työsuojelutoiminnan muodoista. Tarkkonen (1998) kehitteli lisensiaatintyössään organisaatiokohtaista työsuojelujärjestelmää. Kämäräinen ((2001) on puolestaan tutkinut työsuojelun yhteistoimintaa valtion hallinnossa ja laitoksissa. Turvallisuusammattilaisten tehtävien ja pätevyyksien vertailu oli Saaren ja Perttulan (2004) tutkimuksen aiheena. He kiinnittivät huomiota muun muassa turvallisuusammattilaisten osaamiseen ja ajankäyttöön. Tarkkonen (2006) selvitti ensimmäisessä väitöstutkimuksessaan työsuojelupäälliköiden ja -valtuutettujen toimijuutta osana työorganisaatiota ja työorganisaatiokohtaista työsuojelujärjestelmää ja toisessa väitöstutkimuksessaan (Tarkkonen 2016) turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaishallintaa estäviä ja vaikeuttavia uskomuksia.

Ammattijärjestöissä on keskusteltu ja selvitetty henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia aktiivisesti. Ennen lisensiaatintyöni ensimmäistä tutkimuskyselyä vuonna 2006 tehdyistä järjestötutkimuksista nostan esille SAK:n laajan järjestötutkimuksen, johon vuoden 2005 tammi-helmikuussa vastasi 6236 kyseisen ammattijärjestön jäsentä. Tutkimus päättyi tulokseen, että

mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat heikentyneet edellisten vuosien aikana (SAK 2005). SAK:n järjestötutkimus on laajin kansalaisjärjestökentässä tehtävä tutkimus Suomessa. Tutkimus tehdään joka viides vuosi ja tulokset kertovat noin miljoonan suomalaisen palkansaajan näkemyksistä ja asemasta tämän päivän työelämässä. Laukkasen mukaan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin kasvoivat 1980 -luvulta vuoteen 1995, mutta kääntyi sen jälkeen laskuun (Laukkanen 2000). Vaikutusmahdollisuudet olivat keskimääräistä parempia yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneilla (Laukkanen, 66). Vuoden 2005 tutkimuksen mukaan työpaikan johdon suhtautuminen työntekijöihin näytti koventuneen viimeisen viiden vuoden aikana. SAK-laisista 60 prosenttia totesi työpaikan johdon asettavan tehokkuuden kaiken muun edelle. 57 prosenttia vastaajista arvioi, että työpaikan johto luottaa alaisiinsa, mutta vain 30 prosenttia arvioi johdon arvostavan työntekijöitään melko paljon. Kun katsotaan tarkemmin yhteistoiminnan ydintä eli vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, tutkimuksesta ilmenee, että työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa heikentyneen työmenetelmiä, työn tekemisen järjestystä ja työpisteen suunnittelua koskevissa asioissa. Nämä ovat asioita, joihin perinteisesti työntekijät ovat katsoneet voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon. Erityisesti määräaikaista työtä tekevät kokivat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä heikoiksi. Myös työn kuormittavuus oli ongelma, koska noin 40 prosenttia vastaajista työskenteli yli puolet ajasta suuren paineen alaisena. Toistotyön osuus oli myös kasvanut, sillä noin 50 prosenttia SAK:laisista joutuu työssään toistamaan jatkuvasti samaa työvaihetta. Työntekijöiden osallistuminen henkilöstökoulutukseen oli saman tutkimuksen mukaan myös hieman huonontunut, sillä viimeisen viiden vuoden aikana työnantajan järjestämään ammatilliseen koulutukseen oli osallistunut 28 prosenttia henkilöstöstä (aiemmin 30 prosenttia). Vertailuna todetaan muiden Suomen palkansaajien koulutukseen osallistumisprosentin olevan lähes kaksikertaisen. SAK:laisista 55 prosenttia oli kiinnostunut työnantajansa asioista, kuten tuottavuudesta, kannattavuudesta tai suunnittelusta. Vähiten (38 %) työnantajansa asioista ovat kiinnostuneet

vuokratyöntekijät. (SAK 2005).

Toinen merkittävä Suomen työoloja käsittelevä kyselytutkimus vuodelta 2005 on Kunta-alan työolobarometri 2005. Raportti kuvaa kuntien ja kuntayhtymien työolojen muutoksia. Vuonna 2005 tutkimukseen satunnaisesti valittujen kunta-alalla työskentelevien haastateltavien määrä oli 733. Raportin mukaan palkansaajien vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviinsä olivat vähentyneet vuoden 2005 aikana selvästi. Niiden osuus vastaajista, jotka mielestään voivat vaikuttaa paljon tai melko paljon työtehtäviinsä, oli 33 prosenttia (v. 2004: 39 %). Kuntien toimialoista (sosiaali, terveys, opetus) heikoin tulos oli terveystoimessa/terveydenhuollossa, 26 prosenttia (v. 2004: 28 %). Vaikutusmahdollisuudet työtahtiin olivat hieman edellisiä paremmat, sillä 38 prosenttia vastaajista koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon työtahtiinsa (v. 2004: 39 %). Kunnan toimialoista alhaisimmat vaikutusmahdollisuudet olivat jälleen terveystoimessa/terveydenhuollossa, tulos 29 prosenttia (v. 2004: 23 %). Tulos oli kuitenkin parempi kuin vuonna 2004, joten suunta oli nouseva. Töiden jakoon katsoi vuonna 2005 kuntasektorilla voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon vain 26 prosenttia vastaajista (v. 2004: 31 %). Vähäisimmät vaikutusmahdollisuudet olivat toimialoista terveystoimessa/terveydenhuollossa, missä tulos oli vain 20 prosenttia (v. 2004: 25 %). (Työturvallisuuskeskus 2006.)

Tein lisensiaatintyöni toisen tutkimuskyselyn (seurantakysely) vuonna 2014. Tämän ajankohdan jälkeisistä ammattijärjestötutkimuksista merkittävä on toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n järjestötutkimus vuonna 2016, johon vastasi 1061 henkilöä. Heistä 57 prosenttia koki vaikutusmahdollisuutensa oman työpaikan kehittämiseen vähäisiksi tai ettei voinut lainkaan vaikuttaa. Tulos on yhdensuuntainen vuoden 2013 toimihenkilöbarometrin tulosten kanssa, jolloin 48 prosenttia vastaajista katsoi vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskeviin päätöksiin joko erittäin tai melko vähäisiksi (STTK 2017). Näiden ammattijärjestökyselyjen tulokset osoittavat, että henkilöstön osallistuminen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon työpaikoilla on edelleenkin

puutteellista eikä edistä työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. STTK:n mielestä (Aamulehti 2017, 15.2., A13) nykyinen yt-laki on ”hallinnollisesti raskas ja vaikeaselkoinen eikä se velvoita aitoon yhteistoimintaan”. Työ- ja oikeusministeri Lindströmin mielestä ”yt-laki on leimautunut irtisanomislaki, kun siellä olisi mahdollisuuksia paljon muuhunkin yhteistoimintaan” (Lindström 2017, 13). STTK:n mielestä yt-lakia pitäisi uudistaa siten, että edistettäisiin jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistoimintaa työpaikoilla, parannettaisiin työhyvinvointia ja kehitettäisiin ammatillista osaamista. Uudessa laissa tulisi siis painottaa työpaikkojen toiminnan kehittämistä.

2.3.2 Yhteistoiminta yrityksissä ja valtiolla

Suomessa työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnasta yrityksissä on säädetty lailla (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 22.9.1978/725). Laki on siis vuodelta 1978, mutta sitä on täydennetty vuosien mittaan, viimeksi vuonna 2005. Käytännössä lisensiaattityössäni kyseisestä laista nimitystä yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalain tarkoitus ilmaistaan lain1 §:ssä näin: ”Yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämiseksi sekä työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan tehostamiseksi lisätään työpaikan henkilöstöön kuuluvien työntekijöiden ja toimihenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn siten kun tässä laissa säädetään”. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on vähintään 30. Mikäli kysymys on tuotannollisista ja taloudellisista syistä toimeenpantavista irtisanomisista sekä niihin liittyvistä koulutus- ja uudelleensijoitusratkaisuista, lakia sovelletaan myös yrityksessä, jonka työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähemmän kuin 30, mutta vähintään 20, milloin työnantaja harkitsee vähintään 10 työntekijän irtisanomista (23.6.2005/457). Yhteistoimintalakia ei sovelleta valtion virastoissa ja laitoksissa eikä kunnan tai muun julkisyhteisön virastossa tai laitoksessa.

Yhteistoimintalain mukaisen yhteistoiminnan osapuolia ovat työnantaja ja

yrittäjien henkilöstö, jolloin yhteistoimintaa toteutetaan asianomaisten työntekijöiden ja toimihenkilöiden ja heidän esimiestensä välillä sekä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Myös ne, jotka toimivat henkilöstön edustajina on lueteltu laissa. Näitä ovat pääluottamusmies, yhdysmies, yhteyshenkilö, ammattiryhmän tai työosaston luottamusmies, luottamusvaltuutettu sekä henkilöstöryhmän (lain 5.pykälässä säädetyllä tavalla) valitsemaa edustaja ja työsuojeluvaltuutettu.

Yhteistoimintaa valtion työorganisaatioissa säätelee laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1.7.1988/651). Lakia on täydennetty vuosien mittaan, viimeksi vuonna 2004. Lain tarkoituksena on antaa valtion virastojen henkilöstölle vaikutusmahdollisuudet työhönsä ja työoloihinsa vaikuttavaan, viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon ja samalla edistää valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Virastojen tulee lain mukaan järjestäessään organisaatiotaan, henkilöstön työtehtäviä ja johtamista toimia siten, että järjestelyt edistävät myös henkilöstön ja esimiesten sekä henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa ja tuloksellista työskentelyä sekä antavat henkilöstöön kuuluville mahdollisuuden vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristöön ja saada tietoja työnsä tavoitteista, merkityksestä ja tuloksista.

Yhteistoiminnan osapuolia ovat lain mukaan virasto ja sen henkilöstö. Yhteistoimintaa toteutetaan asianomaisten virkamiesten ja työntekijöiden ja heidän esimiestensä välillä, työnantajan ja henkilöstön sekä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Henkilöstön edustajina voivat toimia luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu ja henkilöstön lain 5 §:ssä säädettyihin yhteistoimintaelimiin valitsemat edustajat siten kuin edustajista lain 15 §:n mukaisissa sopimuksissa sovitaan sekä henkilöstön lain 6 §:ssä säädetyllä tavalla valitsemat edustajat. Virastoon tai sen osaan voidaan yhteistoimintaa varten asettaa viraston ja henkilöstön edustajista koostuva yhteistoimintaelin tai sekä yhteistoimintaelin että henkilöstön edustajista koostuva toimielin. Virastoon voidaan myös asettaa yhteistoimintaelimiä käsittelemään jotain määrättyä

yhteistoiminnan piiriin kuuluvaa asiaa.

2.3.3 Yhteistoiminta kunnissa ja kuntayhtymissä

Aloitin tämän tutkimustyön aikana, jolloin Suomessa oltiin siirtymässä kunta-alalla sopimuspohjaisesta yhteistoimintamenettelystä lailla säädettyyn yhteistoimintamenettelyyn. Hallituksen esitys laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annettiin vuonna 2006. Laki hyväksyttiin huhtikuussa 2007 ja se tuli voimaan 1.9.2007. Hallituksen esitys perustui kunnallisen yt-toimikunnan mietintöön (Sisäasiainministeriö 2006). Toimikunnan työn aikana kuultiin kuntien edustajia yhteistoimintamenettelyn järjestämisestä ja hyvistä käytännöistä kunnissa ja kuntayhtymissä. Tällöin todettiin, että yhteistoimintakäytännöt vaihtelivat huomattavasti kunnittain. Toisaalta oli olemassa paikallisia yhteistoimintasopimuksia ja hyviä arjen käytäntöjä. Toisaalta oli kuntia, joissa yhteistoimintaan ei ollut kiinnitetty erityisesti huomiota eikä sitä koettu tärkeänä asiana. Yhteistoiminnan toteutus huomattiin ongelmalliseksi mm. kuntaliitostilanteissa. Myös se, että samoista asioista neuvotellaan monilla tasoilla, nähtiin vähentävän kiinnostusta yhteistoimintaan.

Muutokset kuntien palvelurakenteissa

Ennen lakia työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa yhteistoiminta oli järjestetty valtakunnallisen yhteistoimintaa koskevan yleissopimuksen mukaisesti. Toimintaympäristö ja kunnalliset palvelurakenteet olivat kuitenkin muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Merkittäviä muutoksia olivat mm. kuntien toimivalta päättää itse hallintonsa, palvelujensa ja rahoituksen järjestämisestä. Kunnat voivat järjestää palveluja enemmän yhteistyössä tai ostaa palveluja julkisilta tai yksityisiltä palvelujen tuottajilta tai ulkoistaa palvelujaan kunnallisiin yhtiöihin. (HE 267/2006 vp, s 7.)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksella pyritään myös parantamaan tuottavuutta ja vähentämään kuntien menolisäyksiä. Palvelurakennetta on vahvistettu myös kuntia yhdistämällä ja kuntien välistä yhteistoimintaa lisäämällä sekä luomalla

laajoja väestöpohjia omaavia palveluja.

Näissä palvelurakennemuutoksissa on tärkeitä huomioida työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta siten, että se toimii hyvänä johtamisen välineenä. Erilaiset uudelleenjärjestelyt, selvitykset ja suunnitelmat tulee valmistella yhteistoiminnassa kuntien henkilöstön edustajien kanssa. Kunta- ja palvelurakennemuutuksesta annetussa laissa (169/2007) ja kuntajakolaissa (170/2007) on säännökset, joiden mukaan uudelleenjärjestelyjen suunnitelmien ja niihin liittyvien sopimusten valmistelu toteutetaan yhteistoiminnassa kuntien henkilöstön kanssa. Jotta toiminta olisi tuloksellista ja muutokset toimintaympäristössä hallittuja, ne edellyttävät henkilöstön informointia ja kuulemista sekä sitouttamista asetettuihin tavoitteisiin. Samaan aikaan on tärkeitä huolehtia myös henkilöstön työhyvinvoinnista, kyvystä ja halusta tuottaa hyviä kunnallisia palveluja. Tämä edellyttää sitä, että henkilöstö saa tietoja ja pääsee aidosti vaikuttamaan päätösten valmisteluun. Parhaiten tämä onnistuu jatkuvan aidon neuvottelumenettelyn ja osapuolten välisen luottamuksen avulla. (HE 155/2006.) Kunnallisten organisaatioiden yhdistymisissä on tärkeitä huomioida päätösten oikeudenmukaisuus ja erilaisten organisaatiokulttuurien kohtaaminen, sillä henkilöstö on tällöin herkkä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille (Taskinen 2005).

2.3.3.1 Yleissopimuksen mukainen yhteistoiminta

Kunta-alalla työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa sääteli siis tutkimuksen alkaessa valtakunnallinen yleissopimus yhteistoimintamenettelystä. Sopimusosapuolia olivat kuntatyönantajat edustava Kunnallinen työmarkkinalaitos sekä henkilöstöä edustavat ammatilliset pääsopijajärjestöt, joita 15.12.2004 sopimuksen allekirjoittajina olivat: Julkisalojen koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry, Kunta-alan unioni ry, Tekniikan ja peruspalvelujen neuvottelujärjestö KTN ry ja Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ ry. (Kunnallisen työmarkkina laitoksen yleiskirje 2/2005.)

Yhteistoimintamenettely järjestettiin edellä mainitun sopimuksen mukaisesti, ellei paikallisesti kunnan tai kuntayhtymän ja sopijajärjestöjen kesken ollut toisin sovittu (yhteistoimintasopimus). Yleissopimuksessa tarkoitetun yhteistoiminnan osapuolia olivat kunta, kuntayhtymä ja seutuyhteistyökokeilulain (560/2002) 4§:n mukainen seudullinen toimielin sekä näiden palveluksessa oleva henkilöstö.

Yleissopimus sisältää seuraavat pykälät: soveltamisala ja tarkoitus, yhteistoiminnan osapuolet, asiapiiri, menettely (yleistä, viestintä, välitön yhteistoiminta, edustuksellinen yhteistoiminta, yleissopimukseen 4.pykälään liittyvä suositus), yhteistoimintavelvoitteen täyttyminen, tiedottamisvelvollisuus, ulkopuolisen työvoiman käyttö, yhteistoimintasopimus, vapautus virka- ja työtehtävistä, kokouspalkkio- ja ansionmenetyksen korvaaminen, työrauhavelvoite, erimielisyyksien ratkaiseminen, voimassaoloaika ja irtisanominen.

Valtakunnallinen yhteistoimintaa koskeva yleissopimus oli sellaisenaan käytettävissä kunta-alan työorganisaatioissa yhteistoimintasopimuksena. Mikäli sopimusosapuolet paikallisella tasolla halusivat sopia yhteistoiminnasta yksityiskohtaisemmin ja syvemmin, voitiin työorganisaatioon tehdä sopimusosapuolten yhteistyönä paikallinen yhteistoimintasopimus. Paikallisia yhteistoimintasopimuksia solmittiinkin monissa kunnissa ja kuntayhtymissä.

Asiapiiri

Ensimmäisenä tutkimuskyselyvuonna (2006) oli voimassa yhteistoimintaa kunta-alalla säädelleen yleissopimuksen laaja asiapiiri, mikä on seuraavassa kappaleessa esitelty luettelonomaisesti.

1) henkilöstön asemaan oleellisesti vaikuttavat palvelutoiminnan muutokset, tutkimus- ja kehittämishankkeet, kone- ja laitehankinnat sekä olennaiset muutokset työtehtävissä, töiden ja työtilojen järjestelyissä,

2) lomautusilmoitusten antamista, virka- ja työsopimussuhteiden irtisanomista tai osa-aikaistamista edeltävä asian käsittely silloin, kun toimenpiteet johtuvat hallinnollisista, taloudellisista ja tuotannollisista syistä,

3) henkilöstöhallinnon periaatteet, henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut, henkilöstöasioiden hoidossa noudatettavat menettelytavat ja henkilöstöstrategia-asiakirjat,

- 4) viraston, laitoksen tai muun toimintayksikön taloudellista tilaa, toiminta- ja taloussuunnitelmaa sekä talousarviota ja sen toimeenpanoa koskevat esitykset,
 - 5) kunnan talousarvioehdotus, mikäli sen valmistelun yhteydessä käy ilmi, että talousarvioehdotuksen hyväksyminen todennäköisesti aiheuttaa olennaisia henkilöstön irtisanomisia, osa-aikaistamista, lomautuksia tai muita palvelussuhteen ehtojen muutoksia,
 - 6) henkilöstön kehittämisen periaatteet ja koko kuntaa koskevat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat sekä koulutussopimuksen mukaista koulutusta koskevat taloussuunnitelma,
 - 7) sisäisen tiedotuksen periaatteet,
 - 8) ulkopuolisen työvoiman käytön ja julkisten palveluhankintojen kilpailuttamisen periaatteet, muutoin ulkopuolisen työvoiman käyttöä käsitellään 7 §:n mukaisesti,
 - 9) työkykyä ylläpitävän toiminnan periaatteet,
 - 10) aloitetoiminnan periaatteet
 - 11) henkilöstöpalvelujen järjestäminen,
 - 12) sukupuolten tasa-arvon edistämisestä laaditut suunnitelmat,
 - 13) työsuojeluyhteistoiminta (työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa annetun lain 8, 10 ja 11 §:n kunnallisen alan työsuojelusopimuksen rajoituksin), jos paikallisesti niin sovitaan
 - 14) palvelukseen tulon yhteydessä ja palvelussuhteen aikana kerättävät ja palvelukseen tulevalle annettavat tiedot sekä tehtäviin perehdyttämisen järjestelyt,
 - 15) henkilöstöön kohdistuvan kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisin menetelmin toteutetun valvonnan tarkoitus, käyttöönotto ja siinä käytettävät menetelmät sekä sähköpostin ja tietoverkon käyttö,
 - 16) ennen työterveyshuoltolain 11 §:n 4 momentissa tarkoitetun päihdeohjelman hyväksymistä yksityisyyden suojasta työelämässä annetun lain 7 §:ssä ja 8 §:n 1 momentissa tarkoitetut tehtävät, joista työnhakija tai työntekijä on velvollinen antamaan tai voi suostumuksensa perusteella antaa huumausainetestiä koskevan todistuksen työnantajalle, sekä
 - 17) muut periaatteelliset tai muutoin yleisluontoiset palvelussuhteeseen ottamista ja palvelussuhteeseen kuuluvia oikeuksia ja velvollisuuksia koskevat asiat, joista ei voida neuvotella ja sopia kunnallisen virkaehtosopimuslain nojalla.
- Vaikka yhteistoimintalaki myöhemmin rajasi asiapiirin suppeammaksi, virka- ja työehtosopimusluonteisen yhteistoimintamenettelyn mukainen laaja asiapiiri on vakiintunut käytännöksi.

Yhteistoimintamenettelyn vaatimus

Yhteistoimintaa koskevan yleissopimuksen 4§:n mukaan yhteistoimintamenettelyn asiapiiriin kuuluvissa asioissa kunnan (kuntayhtymän) oli ennen asian ratkaisemista neuvoteltava valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista ainakin niiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden kanssa tai heidän edustajiensa kanssa, joita asia koskee. Tämä oli minimivaatimus. Se painotti henkilöstön todellisia vaikutusmahdollisuuksia ja käsittelyn oikea-aikaisuutta. Erimuotoinen viestintä ja tiedottaminen yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvissa asioissa ennen ja jälkeen yhteistoiminta- menettelyn tuki sen toteutumista.

Edustuksellinen yhteistoiminta

Yhteistoimintaa koskevan valtakunnallisen yleissopimuksen mukaan henkilöstöä yleisesti koskevat yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat käsitellään edustuksellisessa yhteistyöelimessä tai pyydettyä käytävänä yhteistoimintaneuvotteluna. Edustuksellista yhteistoimintaa toteuttava yhteistoimintaelin tai vastaava on asetettava, jos kunnan palveluksessa olevan henkilökunnan määrä on pysyvästi vähintään 20. Yhteistoimintaelimen asettamisesta sovitaan paikallisesti. Yleissopimuksen mukaan edustuksellista yhteistoimintaa on myös työnantajan ja henkilöstön edustajien välinen neuvottelu yhtä hallintokuntaa, yksikköä, työpaikkaa tai ammattiryhmää koskevassa asiassa. Asian käsittely yhteistoimintaelimessä on pyynnöstä kirjattava yhteisesti sovitulla tavalla siten, että kirjaamisen perusteella voidaan selvittää keskustelun ajankohta, osallistujat, käsittelyn tulos tai osapuolten kannanotot. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2005.)

Välitön yhteistoiminta

Välittömän yhteistoiminnan keskeisin muoto on yksittäistä viranhaltijaa tai työntekijää koskevan yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvan asian käsittely

asianomaisen henkilön ja hänen esimiehensä välillä. Jos asian periaatteellinen luonne vaatii, voidaan myös yhtä henkilöä koskeva asia hänen niin halutessaan käsitellä edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä. Välitöntä yhteistoimintaa on myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely työpaikkatasolla. Välittömän yhteistoiminnan aloittamisesta ja toteutuksen muodoista päättää työnantaja. Kunnallinen työmarkkinalaitoksen suosittelemat välittömän yhteistoiminnan toteuttamisen muodot esittelen taulukossa 1.

Taulukko 1. Välittömän yhteistoiminnan muodot

Kehityskeskustelu
Esimies-alaiskeskustelu
Työnohjaus
Palautteen antaminen
Työpaikkakokoukset
Tiedotustilaisuudet
Koulutus- ja tiedotusluonteiset neuvottelutilaisuudet
Osallistuminen kehittämisprojekteihin
Laatu- ja tuloksellisuusryhmät
Tiimit

Lähde: Kunnallinen työmarkkinalaitos 2005.

2.3.3.2 Kunnallinen yhteistoimintalaki ja sen keskeiset tavoitteet

Tässä osiossa tarkastelen kunta-alaa koskevan yhteistoimintalain keskeisiä tavoitteita. Hallituksen esityksessä eduskunnalle laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa todetaan, ettei ole olemassa erityisiä perusteita sille, että kunnallisten viranhaltijoiden ja työntekijöiden oikeudesta tietojen saantiin ja neuvotteluoikeudesta säänneltäisiin poiketen yksityissektorista ja valtiosta. Suomen perustuslain (14 §:n 3 mom.) mukaan julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä koskevaan päätöksentekoon. Suomen perustuslain säännöksen ja EU:n yhteistoimintadirektiivin sekä Euroopan sosiaalisen

peruskirjan määräykset luovat pohjan sille, että myös kunnallisella sektorilla työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta säädetään lailla. Lailla pyritään edistämään työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa kunnissa ja kuntayhtymissä. Sillä pyritään turvaamaan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja edistämään kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta sekä henkilöstön työelämän laatua. Lain tavoitteena on säätää yhteistoiminnalle vähimmäistaso. Sen tarkoituksena ei ole rajata pois luotuja hyviä yhteistoimintakäytäntöjä eikä estää työnantajan ja henkilöstön välistä laajempaa yhteistoimintaa. Lain tavoitteena on järjestää yhteistoiminta kunnan ja kuntayhtymän normaalin toimintaorganisaation mukaisesti liitettynä tarkoituksenmukaisesti normaaliin päätöksentekoprosessiin. Yhteistoimintamenettelyä toteutetaan sekä osana normaalia toimintaa työyksiköissä että työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken edustuksellisesti.

Lain tarkoitus ja osapuolet

Lain 1§:n mukaan kunnallisen yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Lain perusteluissa korostetaan avointa vuorovaikutusta, osapuolten välistä luottamusta sekä esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa päivittäin tapahtuvaa yhteistyötä. (Ohjeet työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, KT:n yleiskirje 7/2007.)

Yhteistoiminnan osapuolia ovat kunta tai kuntayhtymä työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö. Henkilöstön edustajia ovat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja. Mikäli jossakin henkilöstöryhmässä enemmistö on ammattiliittoihin kuulumattomia, heillä on oikeus valita

yhteistoimintaedustaja. Henkilöstöryhmä -käsite eroaa yhteistoiminnasta yrityksissä annetussa laissa tarkoitetusta henkilöstöryhmä -käsitteestä (työntekijät, toimihenkilöstö, ylemmät toimihenkilöt). Kunnallishallinnossa henkilöstöryhmällä tarkoitetaan tehtävien sisällön ja ammattialan mukaista jakoa, kuten esimerkiksi toimistoalan, teknisen alan, hoitoalan, opetusalan tai ruokahuollon henkilöstö.

Yhteistoiminnan asiapiiri

Yhteistoiminnan asiapiiri on laissa suppeampi kuin yhteistoimintaa koskevassa yleissopimuksessa. Yhteistoimintamenettelyssä voidaan kuitenkin käsitellä muitakin asioita, jos sitä pidetään paikallisesti tarpeellisena. Yhteistoimintamenettelyssä on käsiteltävä ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat:

- henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä
- palvelujen uudelleenjärjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttöä tai liikkeen luovutusta
- henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojen vaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia
- taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osaaikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista

Henkilöstön asemaan vaikuttavia merkittäviä muutoksia voivat olla esimerkiksi työtehtävien, töiden tai työtilojen uudelleenjärjestelyt, kunnan tai sen osan liittäminen toiseen kuntaan ja muutokset kuntien välisessä yhteistyössä. Yhteistoimintamenettelyssä ei tarvitse käsitellä vähäisiä muutoksia työtehtävien sisällöissä, mutta sen sijaan tuntuvat ja pysyvät muutokset pitää käsitellä. Olennaisia henkilöstövaikutuksia arvioitaessa on merkitystä sillä, koskeeko muutos vain yksittäistä työntekijää vai laajempaa henkilöstömäärää tai -ryhmää. Palvelujen uudelleenjärjestelyjen periaatteita ovat esimerkiksi julkisten palvelujen

kilpailuttamisen periaatteet. Myös toiminnan yhtiöittämisen periaatteet kuuluvat yhteistoimintamenettelyn asiapiiriin. Henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen tai sisäiseen tietojen vaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia ovat mm. henkilöstöstrategiat sekä periaatteet henkilöstöasioissa ja -hallinnossa, työhönotossa, perehdyttämisessä, sisäisessä tiedotuksessa, aloitetoiminnassa ja virkistys- ja työhyvinvointitoiminnassa. Henkilöstön kehittämisen periaatteita ja suunnitelmia ovat esimerkiksi henkilöstösuunnitelmat (henkilöstörakenne ja henkilöstömäärä) ja koulutussuunnitelmat (koulutustarpeet, henkilöstön osaaminen, täydennyskoulutus). Henkilöstösuunnitelmasta tai muusta suunnitelmasta tulee ilmetä periaatteet erilaisten palvelussuhdemuotojen käytöstä (toistaiseksi voimassa olevat, määräaika- ja osa-aika-).

Henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun liittyviä periaatteita ovat esimerkiksi tasa-arvo-ohjelmat ja -suunnitelmat. Jos kunnan talousarvioehdotus edellyttää sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi useita irtisanomiansa, osa-aikaistamisia tai lomautuksia tai merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehtoihin, nämä asiat ja toimenpiteet on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin hallitus tekee valtuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen. Varsinaista talousarvioehdotusta ei tarvitse enää käsitellä yhteistoimintamenettelyssä. Tässä kohdassa laki poikkeaa yleissopimuksesta.

Kohdeorganisaation strategiassa oli eettisiksi periaatteiksi määritelty hyvä hoito, ihmisen kunnioittaminen ja osaamisen arvostaminen. Ihalaisen (2007, 129) mukaan ”strategisen suunnitelman tavoitteet muutetaan käytännön toiminnaksi vuosittaisen toiminta- ja taloussuunnittelun avulla. Tällöin strategiassa yleisellä tasolla hyväksytyt linjaukset täsmentyvät käytännön toimiksi talousarviossa (yhden vuoden aikajänne) sekä toiminta- ja taloussuunnitelmassa (kolmen vuoden aikajänne).”

Yhteistoimintamenettely yhteistoimintalain näkökulmasta

Varsinainen yhteistoimintamenettely tapahtuu yhteistoimintalain mukaan samalla tavoin kuin yleissopimuksen mukaankin. Ennen kuin yhteistoimintamenettelyn asiapiiriin kuuluva asia ratkaistaan, on valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä, jotta saavutettaisiin yksimielisyys ainakin niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Lain mukaan tavoitellaan yksimielisyyttä, mutta tästä huolimatta neuvottelut voivat myös päättyä erimielisyyteen. Kun asia on käsitelty yhteistoimintamenettelyssä asianomainen kunnan tai kuntayhtymän viranomainen tekee päätöksen.

Lain mukaan yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään ensisijaisesti asianomaisen henkilön ja työnantajan välillä. Työntekijän pyynnöstä myös henkilöstön edustaja voi osallistua asian käsittelyyn. Jos asia koskee vain osaa henkilöstöstä, voidaan asia käsitellä asianomaisten henkilöiden kanssa tai henkilöstön osan edustajien kanssa. Laajakantoiset asiat tai henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään yhteistoimintaelimessä. Nämä käsittelytavat ovat vaihtoehtoiset. Jos asia on käsitelty työyksikössä, sitä ei tarvitse enää käsitellä sen lisäksi yhteistoimintaelimessä.

Asian valmistelu voidaan tehdä ilman yhteistoimintamenettelyä. Kuitenkin on varsin usein tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä, että henkilöstön edustaja tai edustajat otetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan valmistelutyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön edustajan nimeämistä valmistelu- tai hanketyöryhmään. Mikäli hanke on laaja tai sillä on erityisiä henkilöstövaikutuksia tai sillä linjataan esimerkiksi tulevaisuudessa noudatettavaa henkilöstöpolitiikkaa, on viisasta ottaa mukaan henkilöstöedustaja esimerkiksi jokaisesta ammatillisesta pääsopijajärjestöstä.

2.3.3.3 Työsuojelun yhteistoiminta

Työsuojelun yhteistoimintaa säätelee laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan

yhteistoiminnasta (44/2006). Laki tuli voimaan 1.2.2006 ja sillä kumottiin laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa (131/1973) siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen, jota arkikielessä kutsuttiin työsuojelun valvontalaiksi. Työsuojelun valvontaa koskevat muutokset jätän tässä lissensiaatintyössä käsittelemättä ja siirryn suoraan käsittelemään uuden lain II osaa, jossa ovat työsuojelun yhteistoimintaa koskevat pykälät. Käytän uudestakin laista nimitystä työsuojelun valvontalaki.

Laissa säädetään yhteistoiminnasta työpaikalla, mutta työnantajat ja työntekijät voivat tietyin rajoituksin sopia siitä toisinkin. Laki ei tuo muutoksia voimassa olevien sopimusten mukaisesti järjestettyyn työsuojelun yhteistoimintaan. Yhteistoiminnassa olevia asioita ovat työhön, työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyvät ja niihin vaikuttavat asiat. Yhteistoiminta-asiat on lain mukaan käsiteltävä riittävän ajoissa, jotta uudistuksiin ja päätöksiin voidaan todella vaikuttaa. Yhteistoiminta-asia on myöskin työsuojeluasioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta.

Työsuojelun valvontalain mukaan työsuojelun yhteistoiminnan tavoitteena työpaikoilla on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn. Laissa todetaan, että yhteistoiminnan järjestämisestä voidaan sopia toisin kirjallisella sopimuksella, jonka osapuolina ovat työnantajien ja työntekijöiden valtakunnalliset yhdistykset. Mitä säädetään työnantajien valtakunnallisesta yhdistyksestä, sovelletaan vastaavasti valtion neuvotteluviranomaiseen tai muuhun valtion sopimusviranomaiseen, kunnalliseen työmarkkinalaitokseen, evankelisluterilaisen kirkon sopimusvaltuuskuntaan ja ortodoksiseen kirkkokuntaan, Suomen pankkiin sekä Ahvenanmaan maakunnan kunnalliseen sopimusvaltuuskuntaan. Kunta-alalla työsuojelun ja työympäristön kehittämisestä on sovittu kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja kunnallisten pääsopijajärjestöjen kesken solmitulla sopimuksella. (Kunnallisen alan työsuojelu ja

työympäristösopimus 2002.) Tämä sopimus sisältää taulukossa 2 esitetyt kohdat.

Taulukko 2 Kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimuksen sisältö

<p>Sopimuksen soveltamisala ja tarkoitus</p> <p>Organisaatio</p> <p>Työsuojelu- ja työympäristötyön suunnitelmallisuus</p> <p>Työsuojelupäällikkö</p> <p>Työsuojelupäällikön tehtävät</p> <p>Työsuojeluvaltuutetut ja varavaltuutetut</p> <p>Valtuutettujen vaali</p> <p>Työsuojelupäällikkö</p> <p>työsuojelupäällikön tehtävät</p> <p>työsuojeluvaltuutetut ja varavaltuutetut</p> <p>valtuutettujen vaali</p> <p>työsuojeluvaltuutetun tehtävät</p> <p>työsuojeluvaltuutetun asema ja oikeudet</p> <p>työsuojeluvaravaltuutetun asema</p> <p>työsuojelutoimikunnan kokoonpano</p> <p>työsuojelutoimikunnan toiminta ja tehtävät</p> <p>työsuojeluasiamies</p> <p>soveltamisohjeiden antaminen, sopimuksesta poikkeaminen ja erimielisyyksien ratkaiseminen</p> <p>sopimuksen voimassaolo</p>

Työsuojelun yhteistoiminnasta on siis säädetty lailla, mutta siitä voidaan sopia myös edellä selvitetysti sopimuksella.

Työsuojelun valvontalain mukaan työnantaja ja työsuojeluvaltuutettu tai henkilöstön valtuuttama edustaja, tai jollei tällaista ole valittu, henkilöstö tai henkilöstöryhmä voivat sopia yhteistoiminnan järjestämisestä työpaikan olosuhteisiin soveltuvalla tavalla, joka turvaa työntekijöille vähintään tässä luvussa säädettyjen osallistumismahdollisuuksien tasoiset mahdollisuudet osallistua yhteistoiminnassa työsuojelua koskevien asioiden käsittelyyn.

Työsuojelun valvontalaissa on määritelty myös käsite työpaikka, jolla tarkoitetaan toiminnan luonne ja laajuus sekä toimipisteiden tai

toimintayksiköiden lukumäärä huomioon ottaen yhteistoiminnan kannalta alueellisesti ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaista yhden tai useamman toimipisteen tai toimintayksikön muodostamaa kokonaisuutta.

Yhteistoiminnassa käsiteltävät työsuojeluasiat

Työsuojelun valvontalaki määrittelee työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat ottaen huomioon työn ja työpaikan olosuhteet ja sen mitä tehtävistä muualla säädetään. Asiat ovat:

- työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset
- periaatteet ja tapa, joiden mukaan työpaikan vaarat ja haitat selvitetään sekä edellä tarkoitettussa selvityksessä ja työterveyshuollon tekemässä työpaikkaselvityksessä esille tulleet työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen yleisesti vaikuttavat seikat
- työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvät ja muut työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavat kehittämistavoitteet ja –ohjelmat
- työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat työn järjestelyyn ja mitoittamiseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat
- työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitettun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt
- työhön, työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyvät, työn turvallisuutta ja terveellisyyttä kuvaavat tilasto- ja muut seurantatiedot
- edellä 1- 6 kohdissa tarkoitettujen asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta

Lisäksi todetaan, että edellä mainituissa kohdissa tarkoitettuja asioita on käsiteltävä niiden valmistelu- ja toteutumisaikataulu huomioon ottaen yhteistoiminnan tavoitteiden kannalta riittävän ajoissa.

Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet työsuojelun valvontalain pohjalta

Henkilöstön osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien kannalta keskeiset osat työsuojelun valvontalaissa asiapiirin lisäksi ovat yhteistoiminta-asioiden käsittely, työnantajaa edustava yhteistoimintahenkilö, työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut, työsuojeluvaltuutetun ja varavaltuutetun valinta, työsuojeluvaltuutetun tehtävät, työsuojeluvaltuutetun oikeus tiedon saantiin, työsuojeluvaltuutetun ajankäyttö, työsuojeluvaltuutetun oikeus keskeyttää vaarallinen työ sekä työsuojelutoimikunta.

Työntekijän turvallisuuteen ja terveellisyysyteen välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset käsitellään työnantajan tai tämän edustajana toimivan esimiehen ja työntekijän kesken. Myös työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn työntekijän pyynnöstä ja tarvittaessa muutoinkin. Tässä työsuojelun yhteistoiminta on yhtenevää muun yhteistoiminnan ja yhteistoimintamenettelyn kanssa. Asiat käsitellään välittömästi työpaikalla ja pyritään löytämään ongelmiin hyvä yhteinen ratkaisu, jolla estetään työntekijän terveyden ja turvallisuuden vaarantuminen.

Laajakantoiset ja työpaikkaa yleisesti koskevat työsuojelun yhteistoiminta-asiat käsitellään edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä, työsuojelutoimikunnassa. Lain mukaan työsuojelutoimikunnan jäsenellä on oikeus tehdä esityksiä työsuojelutoimikunnassa käsiteltäviksi asioiksi ja muutoinkin yhteistoiminnan kehittämiseksi sekä saada esityksistään perusteltu palaute. Esityksenteko-oikeus on toki aiemminkin ollut olemassa, nyt sitä korostetaan. Samoin on palautteen laita. Hyvän hallintokäytännön mukaan esityksen tekijää on informoitu asian etenemisestä. Nyt siihen on lakipohjainen velvoite. Esitykset eivät voi jäädä käsittelemättä eikä ilman toimenpiteitä ja vastauksia.

Työsuojelun valvontalain mukaan työnantajan on nimettävä työsuojelun

yhteistoimintaa varten edustajansa, joka on työsuojelupäällikkö, ellei työnantaja itse hoida yhteistoimintatehtävää. Työsuojelupäällikön tulee olla työpaikan luonne ja sekä työpaikan laajuus huomioon ottaen riittävän pätevä ja hänellä on oltava riittävän hyvä perehtyneisyys työsuojelusäännöksiin ja työpaikan olosuhteisiin sekä muutoinkin asianmukaiset edellytykset työsuojelun yhteistoiminta-asioiden käsittelyyn ja yhteistoiminnan järjestämiseen. Tässä tulee esille työnantajapuolen vaikutusmahdollisuuden paikka. Kuka nimetään työsuojelupäälliköksi? Mitä koulutusta, osaamista ja suuntautumista edellytetään? Mitkä ovat työsuojelupäällikön vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot? Mikä kiinnostus ja ote hänellä on työsuojelu-, työturvallisuus- ja työssä jaksamisen kysymyksiin?

Työntekijät puolestaan valitsevat keskuudestaan työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua edustajikseen hoitamaan työsuojelun yhteistoimintaa ja yhteydenpitoon työsuojeluviranomaisiin. Myös työpaikan toimihenkilöasemassa olevilla on vastaava oikeus. Velvoite koskee työpaikkoja, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään kymmenen työntekijää, mutta muissakin työpaikoissa työsuojeluvaltuutetut voidaan valita. Työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut on valittava työntekijöiden järjestämällä vaalilla. Valtuutettujen toimikausi on kaksi vuotta, ellei toisin sovita. Toimikausi voi olla perustellusta syystä myös nelivuotinen. Työsuojeluvaltuutetun valinnassa tulee esille paljon samoja kysymyksiä kuin työsuojelupäällikön nimeämisessä. Tässä onkin yksi merkittävimmistä henkilön vaikutusmahdollisuuksista löytää ja valita paikalle henkilö, joka osaa tuoda esille henkilöstön kannalta merkittävät asiat ja osaa käyttää työsuojeluvaltuutetulla olevia vaikutusmahdollisuuksia hyväksi pyrittäessä vaikuttamaan työn ja työolosuhteiden terveellisyyteen ja turvallisuuteen. Työsuojeluvaltuutetun persoonan merkitystä ei voi liikaa korostaa. Aito kiinnostus, todellinen osaaminen, hyvät vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemus sekä yleensä tasapainoinen persoonallisuus ovat ominaisuuksia, joilla on valtavasti merkitystä itse työsuojeluvaltuutetun työssä. Työsuojeluvaltuutettu vaikuttaa mielestäni persoonallisuudellaan vähintään yhtä paljon kuin osaamisellaan toimiessaan työsuojeluvaltuutetun työssä.

Työsuojelun valvontalain mukaan työsuojeluvaltuutettu edustaa työpaikan työntekijöitä käsiteltäessä yhteistoiminnassa käsiteltäviä työsuojeluasioita työnantajan kanssa ja suhteessa työsuojeluviranomaisiin. Työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on oma-aloitteisesti perehtyä työpaikkansa työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyviin, työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin asioihin sekä työsuojelusäännöksiin. Työsuojeluvaltuutetun tulee osallistua työsuojelua koskeviin tarkastuksiin ja asiantuntijan tutkimuksiin, jos tämä tai työsuojeluviranomainen katsoo tutkimukseen osallistumisen tarpeelliseksi. Työsuojeluvaltuutetun velvollisuus on osaltaan kiinnittää edustamiensa työntekijöiden huomiota työn turvallisuutta ja terveellisyyttä edistäviin seikkoihin.

Työsuojeluvaltuutetulla työsuojelun valvontalain mukaan laaja tiedonsaantioikeus. Hänellä on oikeus saada työnantajalta nähdäkseen asiakirjat ja luettelot, joita työnantajan on työsuojelua koskevien säännösten mukaan pidettävä. Hänellä on oikeus myös tutustua työnantajan hallussa oleviin työympäristön ja työyhteisön tilaan liittyviin työn turvallisuutta ja terveellisyyttä koskeviin asiakirjoihin sekä saada muutoinkin työnantajalta tarpeelliset tiedot yhteistoimintatehtäviensä hoitamiseen. Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus saada työnantajalta nähtäväkseen myös työterveyshuollon järjestämistä koskeva sopimus tai kuvaus sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelma.

2.3.3.4 Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa yhteistoimintamenettelyä kehitettiin systemaattisesti. Yhteistoimintamuodot yksiköissä -hankkeessa vuosina 2001 – 2002 kartoitettiin senhetkisiä yhteistoimintakäytäntöjä ja seurattiin yhteistoiminnan onnistumista työyksiköitasolla. Yhteistoimintamenettelyn toteutumista koskevaan kyselyyn vuonna 2001 vastasi 589 sairaanhoitopiirin

työntekijää ja vuonna 2003 tehtyyn suppeampaan seurantakyselyyn 193 työntekijää. Kyselyissä nousi esiin monia asioita, joihin tuli löytää ratkaisuja yhteistoimintamenettelyn edistämiseksi työyhteisöissä. Tällaisia olivat mm. yhteistoimintasopimuksen tunnettavuus, puutteelliseksi koettu tiedottaminen, työpaikkakokousten sisältö, perehdyttäminen ja työkykyä ylläpitävä toiminta. (Suonsivu ym. 2002.)

Vuosina 2003 – 2004 toteutettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin edustuksellisen yhteistoimintaelimen, yhteistyötoimikunnan, toimeksiannosta yhteistoimintamenettelyn kehittämishanke, jonka keskeisenä tavoitteena oli työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoimintamenettelyn niveltäminen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän uuteen organisaatioon 1.1.2005 lukien ja järjestää hyvät yhteistoimintakäytännöt sairaanhoitopiirin yliopistollisen sairaalan toimi- ja palvelualueilla, terveydenhuoltoalueella, aluesairaaloissa ja kuntayhtymän liikelaitoksissa. Kehittämishanketyöryhmän raportti valmistui kesällä 2004 (Kujala ym. 2004). Raportin esitysten pohjalta valmisteltiin sairaanhoitopiirin yhteistoimintasopimus, mikä tuli voimaan 1.1.2005, ja millä organisoitiin yhteistoimintamenettely ja työsuojelun yhteistoiminta sairaanhoitopiirissä (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2004).

Yhteistoimintamenettely organisoitiin vuoden 2005 alusta siten, että se nivellettiin samasta ajankohdasta käyttöön otettuun sairaanhoitopiirin hallinnolliseen organisaatioon (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallinnollinen organisaatio 2005). Vuonna 2006 sairaanhoitopiiritasolla oli kaksi toimikaudeksi 2005 – 2008 asetettua edustuksellista yhteistoimintaelintä; 18-jäseninen yhteistyötoimikunta (6 työnantajan edustajaa ja 12 henkilöstön edustajaa) sekä 12-jäseninen työsuojelutoimikunta (3 työnantajan edustajaa ja 9 henkilöstön edustajaa).

Yhteistoimintamenettelyn toiminta-ajatus, visio ja päämäärät

Toiminta-ajatus eli missio ilmaisee organisaation ydintarkoituksen ja antaa

perustan tuleville päätöksille (Niven 2002, 72-73). Visio puolestaan ilmaisee toivottua ja nykyistä parempaa tilaa tulevaisuudessa (Senge 1994, 149-150; Denton 2001, 311). Silloin, kun visio on konkreettinen tulevaisuuden kuvaus, se luo perustan strategioiden ja tavoitteiden asettamiselle (Crepin 2002, 30, Niven 2002, 84-85). Kun visio on yhteinen jaettu visio, se antaa henkilöstölle tunteen kuulumisesta organisaatioon ja osallistumisesta päätöksentekoon. (Hodgkinson 2002, 92-93). Jaettu visio voidaan saavuttaa esimiehen ja alaisten välisessä dialogissa. (Sydänmaalakka 2003, 141).

Kohdeorganisaation yhteistoimintamenettelyn kehittämishankkeessa määriteltiin aluksi yhteistoimintamenettelylle seuraavan sisältöinen toiminta-ajatus: ”Yhteistoiminnan ensisijainen tehtävä on työyhteisön voimavarojen yhdistäminen yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamiseksi. Hyvä yhteistoiminta edellyttää jatkuvaa avointa vuorovaikutusta ja työyhteisön jäsenten keskinäistä kunnioittamista. Yhteistoiminnan visio vuoteen 2008 määriteltiin seuraavasti: ”Yhteistoiminta sairaanhoitopiirissä on koko henkilöstön jokapäiväinen työhön liittyvä toimintatapa. Yhteistoimintamenettely luo toimintakulttuuria, jonka keskeisiä periaatteita ovat hyvä hoito, osaamisen arvostaminen, ihmisen kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus, vuorovaikutteisuus, avoimuus ja vastuullisuus.” Yhteistoimintamenettelyn päämäärät kohdeorganisaatiossa määriteltiin seuraavasti: ”Toiminta on yhteiseen päämäärään pyrkivää, palvelujen tuottaminen on tuloksellista, henkilöstö voi aidosti vaikuttaa, toiminta on osallistavaa ja osallistuvaa, viestintästrategiaa hyödynnetään tehokkaasti ja työyhteisöt voivat hyvin.” (Kujala, M. ym. 2004, Yhteistoiminta voimavarana. Kehittämishanketyöryhmän loppuraportti. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.).

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSVALINNAT JA METODOLOGISET PERUSTELUT

3.1 Tieteenteoreettiset perustelut

Tutkittaessa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia byrokraattisessa konserniorganisaatiossa on pohja teoreettiselle viitekehykselle etsittävä vanhoista hallinto- ja johtamisteorioista ja liikuttava kohti nykypäivää ja moderneja johtamisteorioita ja näkökulmia. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on sairaanhoitopiiri, joka laajana ja moniportaisena konserniorganisaationa on varsinainen perusbyrokraatia. Yhteistoimintamenettelyllä pyritään tässä organisaatiossa edistämään sairaanhoitopiirin toiminnan tuloksellisuutta ja samalla henkilöstön työelämän laatua mahdollistamalla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ennen kaikkea omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Tuon esille niitä teoreettisia näkökulmia, joihin pohjautuen on mahdollista sekä parantaa byrokraattisen organisaation suorituskkyä että henkilöstön työelämän laatua ja työhyvinvointia.

Seuraavassa osiossa esittelen keskeisiä byrokraattisen organisaation piirteitä alkaen sosiologi Max Weberin (1864 -1920) teoriasta (Weber 1922), mikä oli ensimmäinen perusteellinen organisaatioteoria. Weberin keskeisiä teemoja olivat rationaalisuus ja byrokraattinen hallinta. Ne selittivät miksi, miten ja millaisiksi työelämän organisaatioiden perusrakenteet olivat syntyneet. Byrokraattinen hallinta kuvaa formaalia rationaalisuutta, mikä on ollut esillä organisaatioteoreettisessa keskustelussa. (Kasvio 1990, 7-9.) Teoreettisena ja käsitteellisenä konstruktiona byrokraatia on ideaali- eli puhdas tyyppi. Se on teoriana ajattelun väline, jonka avulla voimme tutkia mitä erilaisimpia organisaatioita. Max Weberin esittämän byrokraatiateorian peruselementit on löydettävissä tämänkin päivän kuntayhtymäorganisaatioista, vaikka rakenteita on uudistettu palveluperiaatteita paremmin vastaaviksi ja toimintoja muutettu yritysmäisempään suuntaan. Toiminta perustuu edelleenkin lakeihin,

viranhaltijoilta vaaditaan pätevää asiantuntijuutta, virkaan sisältyy erityinen auktoriteettiasema ja virkamiesten lojaalisuus on varmistettu virkamiesoikeudellisin säädösin. Yleiset kehittyneen byrokratian ominaisuudet ilmenevät taulukossa 3.

Taulukko 3. Kehittyneen byrokratian ominaisuudet

- Se on sääntöjen sitomien virallisten funktioiden pysyvä organisaatio
- Jokaisella organisaatiolla on tarkoin määriteltä kompetenssi eli toimivalta, joka sisältää velvollisuuden suorittaa työnjaon mukaiset tehtävät, auktoriteettiaseman so. oikeuden antaa käskyjä, sekä pakkokeinojen järjestelmän sekä tarkat määräykset niiden käyttöedellytyksistä
- Vallitsee virkahierarkian periaate, jolloin jokaisella on vain yksi esimies ja jokainen tietää ja tuntee paikkansa organisaatiossa
- Kaikkea toimintaa ohjaavat oikeudelliset normit, joiden soveltaminen edellyttää koulutusta ja erityistä virkamiesasemaa
- Hallinnossa toimivat virkamiehet eivät voi omistaa hallinnon tai tuotannon välineitä

Byrokratialle ominaiset periaatteet, jotka koskevat yksittäisiä virkamiehiä, ovat seuraavat:

- 1) Yhdelläkään virkamiehellä ei ole etuoikeutta virkaansa
 - 2) Kaikki hallinnolliset päätökset ja säädökset taltioidaan kirjallisesti. Pysyvä organisaatio ja kirjalliset dokumentit muodostavat viraston, byroon
 - 3) Virkamiehet ovat henkilökohtaisesti vapaita. Hallitsemisen kohteena he ovat ainoastaan virkatehtäviensä osalta ja virka-aikanaan
 - 4) He muodostavat selkeän ja täsmällisen virkahierarkian
 - 5) Heillä, kuten heidän virastollaan on tarkoin määriteltä toimivalta
 - 6) Heidät nimitetään heidän teknisen pätevyytensä perusteella (ei vaaleilla) ja pätevyys kontrolloidaan todistuksin ja testein
 - 7) Heillä on kiinteä kuukausipalkka ja eläke sekä eroamisoikeus ja virassa pysymisoikeus. Palkka määräytyy aseman kokemuksen ja vastuun mukaan
 - 8) Virka on periaatteessa heidän toimeentulonsa ainoa lähde
 - 9) Virka on heille elämänura. Uralla eteneminen perustuu virkaikään ja suorituksiin sekä riippuu täysin esimiesten arvioinnista
 - 10) Virkamies on systemaattisen ja tarkan kurin ja valvonnan kohteena.
- (Vartola 2005)

Arnold Eisenin (1978) on listannut kuusi Weberin rationalisoitumista kuvaavaa

näkökulmaa: tarkoituksellinen ja tietoinen pyrkimys saavuttaa jotakin, päämäärien ja keinojen laskelmoitu tarkastelu, omaehtoisesti syntynyt toiminta, johdonmukainen ajattelu, kasvava universaalisuus ja järjestelmällinen organisoituminen. Vartolan (2005) mukaan byrokratia on keino muuttaa yhteisöllinen toiminta rationaaliseksi yhteiskunnalliseksi toiminnaksi. Se on valtasuhteiden yhteiskunnallistamisen keskeisin väline, samalla se on myös vallan väline. Byrokratian persoonaton luonne ja sitä vahvistava voimakas lojaliteetti-ideologia merkitsevät, että jokaisen, joka kykenee kontrolloimaan byrokratiaa, on helppo saada se toimimaan tahtonsa mukaisesti.

Kun tarkastellaan työorganisaatioita ja niiden hallintoa historiallisessa perspektiivissä, on huomattava työn luonteen suuri muutos ja sen vaikutus ja merkitys hallintoon ja johtamiseen. Kapitalismin myötä työ muuttui palkkatyöksi ja huomio kiintyi työn organisointiin, johtamiseen ja työn tuottavuuteen. Tässä kehityksessä pidetään merkittävänä teoriana ja käytäntöön aikanaan valtavasti vaikuttaneena tieteellistä liikkeenjohtoa, jota edusti Frederic Winslow Taylor (1856 -1917). Hänen mielestään tieteellisen tutkimuksen avulla voitiin löytää tehokkaita keinoja, joilla parannetaan työn tuottavuutta organisaatioissa (Taylor 1914, Harisalo 2010, 64-65). Taylorin teemojaan olivat työnjako, erikoistuminen, osaaminen, tuottavuus ja tehokkuus, havainnointi ja mittaaminen, mutta myös työntekijöiden työmotivaatio ja palkitseminen. Viimeksi mainitusta löytyykin jo tekijöitä, jotka ottivat huomioon työntekijät, siis alustavia aihioita henkilöstöjohtamiseen. (Wren 1979, 2005.) Vaikkakin valta työelämässä oli tiukasti työnantajalla, esille nousi työntekijöiden ja työnantajan yhteistyö ja sen merkitys. Työturvallisuuden osalla liikkeenjohdolliset opit näkyivät esimerkiksi turvallisuustoimikuntien perustamisena. Näissä yhteistoimintaorganisaatioissa oli sekä työnantajan että työntekijöiden edustajia. (Eklund & Suikkanen 1984, 23-25; Kettunen 1994, 24-25.)

Seuraavaksi historiallisista teorioista nostan esille klassisen hallintoteorian tai klassisen organisaatioteorian (Harisalo 2010, 68-70), jota edusti Henry Fayol

(1841-1925). Hänen kehittämiään organisaation menestymisen kannalta keskeisiä teemojaan olivat: suunnittelu, organisointi, johtaminen, koordinointi ja kontrolli. Tarkkosen (2016,28) mukaan ”Tarkoituksena oli rakentaa selkeä linjaorganisaation malli, joka asemavalta- ja alistussuhteineen sekä edellytysten luonteineen ja seurantoineen läpäisee hierarkkisesti ja johdonmukaisesti työorganisaation. Tämä perusmalli myöhempien variaatioineen (hajautettu linjaorganisaatio, funktionaalinen organisaatio ja tulosityksiköiksi jaettu organisaatio) on muodostunut modernin hallintotieteellisen ja management-tutkimuksen yhdeksi hallitsevaksi paradigmaksi.” Fayolin mielestä organisaatiossa pitää olla ylin johtaja, joka ottaa kokonaisvastuun toiminnasta ja joka on auktoriteetti ongelmanratkaisutilanteissa (Peltonen 2010). Yhteistoiminnallisuus ei tällaisissa organisaatioissa ollut mitenkään vallitsevana piirteenä.

Fayolin jälkeen samoja teemoja kehittivät Yhdysvalloissa ”Science of Administration” –liike, henkilöinä erityisesti Luther Gulick ja Lyndall Urwick. Gullikin hallintoa käsitteleviä teemoja olivat:

- Suunnittelu (planning): miettiä laaja-alaisesti asiat, jotka on tehtävä ja menetelmät tehdä ne siten, että organisaation tarkoitus toteutetaan
- Organisointi (organizing): sellaisen virallisen auktoriteettirakenteen aikaansaaminen, jonka kautta alayksiköt järjestetään, määritellään ja koordinoidaan asetettuun päämäärään nähden
- Henkilöstön hankinta (staffing): koko henkilöstöfunktio, johon sisältyy henkilöstön sisäänotto ja koulutus sekä suotuisten työolosuhteiden ylläpitäminen
- Johtaminen (directing): jatkuva tehtävä tehdä päätöksiä ja sisällyttää ne erityisiin ja yleisiin määräyksiin ja ohjeisiin palvelemaan organisaation ohjausta
- Koordinointi (co-ordinating): työn eri osien keskenään suhteuttamista koskeva keskeinen velvollisuus
- Raportointi (reporting): pitää ne, joille johtaja on vastuussa, informoituina siitä, miten asiat sujuvat, mikä sitten pitää sisällään velvollisuuden pitää itsensä ja alaisensa informoituina kirjanpidon, tutkimuksen ja tarkastuksen

avulla

- Budjetointi (budgeting): kaikki mikä sisältyy budjetointiin rahoitussuunnittelun, laskennan ja kontrolloinnin muodossa.

Elton Mayo selvitti General Electricin Hawthornen tehtailla Yhdysvalloissa työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja havaitsi sosiaalisten tekijöiden merkityksen ja vaikuttavuuden työn tuottavuuteen (Hollway 1993). Jotamisessa ja henkilöstöpolitiikakassa kiinnitettiin tämän myötä huomiota yritysten sosiaalisiin suhteisiin. Kuitenkin esimerkiksi Landsberger (1958) kritisoi tutkimusta neuvottelumenettelyn ja Etzioni (1970) organisaation sisäisten valtasuhteiden liian vähäisestä huomioinnista. 1950 -luvulla ja sen jälkeen esille nousivat työelämän laatu, johtamisjärjestelmät ja vuorovaikutus (McGregor 1971), työn organisointi (Hackman & Oldham 1980), yhteistoiminta ja osallistuminen (Likert 1961), neuvottelumenettely (Walton & McKersie 1965), oppiminen (Argyris & Schön 1974), työyhteisön kehittäminen (French & Bell 1990). Tuloksellisuuden keskeisenä resurssina nähtiin henkilöstö (Sädevirta 1996). Näin luotiin pohjaa henkilöstön hyvinvointia koskevalle johtamistavalle (Syväjärvi & Vakkala 2012).

Hallintoa päätöksentekona korosti Herbert A. Simon, joka tunnetaan nimenomaan päätöksentekoteorian kehittäjänä. Simonin mielestä hallinnon ja siten päätöksenteon keskeinen tehtävä oli saada asiat tehdyiksi tehokkaasti. Organisaatiossa jokainen osallistuu omalta osaltaan hallintoon tehdessään päätöksiä. Tehokkuutta lisää organisaation jäsenten samaistuminen ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Simonin mukaan organisaatiot noudattavat toiminnassaan rajoitetun rationaliteetin eli sidotun rationaliteetin periaatetta, koska päättäjien älyllinen kapasiteetti on rajallinen, informaatio päätöstilanteessa on puutteellista, aika ei mahdollista täydellisyyteen pyrkimistä ja organisaatioiden ryhmäluonne saa aikaan sen, että päätöksenteossa on keskityttävä eri ryhmiä ja osapuolia tyydyttävän ratkaisun etsimiseen. (Simon 1979.)

Lukuisista menneen ajan organisaatiotutkijoista nostan tässä esille Mary Parker

Folletin ajattelun viime vuosisadan alkupuolelta. Se poikkesi niin tieteellisen liikkeenjohdon kuin klassisen organisaatio-opin ajattelusta. ”Yksilön pyrkimyksillä on Folletin mukaan kantavuutta vain, jos ne yhdistyvät ryhmän integratiivista kokonaisuutta ilmaiseviin tavoitteisiin. Etukonfliktien ratkaisemisessa yksilöiden tai yksilöiden ja ryhmän välillä tarjoutuu periaatteessa neljä vaihtoehtoa:

- jompikumpi osapuoli alistuu toteuttamaan toisen intressejä
- osapuoli pyrkii väkivalloin toteuttamaan intressinsä toisen tappioksi
- kompromissi
- integratiivinen, osapuolten edut yhdentävä ratkaisu, jossa kaikki osapuolet voittavat, ts. ovat intressiensä toteuttamisen suhteessa paremmassa asemassa kuin ennen ristiriidan ilmituloa” (Wren, 1979, 327 - 328)

Follet kiinnitti huomiota työorganisaation valtasuhteisiin. Sädevirran mukaan Follet halusi korvata valtakäsitteen ”power over”, valta johonkin, käsitteellä ”power with”, valta yhdessä. Samoin hän olisi korvannut pakon tai suostumuksen yhdessä toimimisen käsitteellä. Mekanismia, jolla siirrytään ”power with” järjestelyihin, Follet kutsui responsiivisen kehän (cirkular response) menetelmäksi. (Sädevirta 2004, 69). Folletin mukaan vallassa yhdistyy yksilön tahto ja taito saada asiat tapahtumaan haluamallaan tavalla (Follet 1995). Harisalon (2010, 84) mukaan Follet yhdisti ajattelussaan valvonnan ja koordinaation. Follet kannatti työntekijöiden osallistumista yrityksen päätöksentekoon. Hänen ajattelunsa loi perustan nykyaikaisille neuvottelumenettelyille ja työelämän yhteistoiminnallisuudelle, mikä on olennaista SHRM-ajattelussa. Hän korosti aitoa yhteistoiminnallisuutta ja ristikkäisten etujen yhdentymispyrkimysten tärkeyttä ja menettelyä, jossa kaikille osapuolille tarjotaan tilaisuus vaikuttaa avoimessa vuorovaikutustilanteessa muihin osapuoliin aidon keskustelun ja rehellisen tietojen vaihdon avulla. (Follet 1971, alkuperäinen 1941.)

Richard Walton ja Robert McKersie kehittivät 1960-luvulla Folletin ajattelun pohjalta työelämän integratiivisten vuorovaikutussuhteiden mallin, jossa työelämän osapuolten käymät neuvottelut tyypiteltiin neljään alaprosessiin:

- 1) keskenään ristiriidassa olevien etujen jakamista koskeva neuvottelu (distributive bargaining), toisen hyöty toisen häviö

- 2) yhdentävä neuvottelu (integrative bargaining), jossa etsitään ratkaisua molempia osapuolia koskeviin ongelmiin ja jossa neuvottelun kohteena oleviin asioihin ei välttämättä sisälly periaatteellista ristiriitaa
- 3) asenteiden muokkaus (attitudinal structuring), jolla pyritään muuttamaan neuvottelijoiden välisiä suhteita toivottuun suuntaan
- 4) osapuolten sisäiseen neuvotteluun (intraorganizational bargaining), jossa on kysymys siitä, miten kumpikin osapuoli oman kantansa muotoilee oman ryhmänsä sisällä.

Neuvottelijoilla on aina omat taustaryhmänsä ja neuvotteluissa on mahdollista löytää yhteinen etu. Yhdentävillä neuvotteluilla, jotka tapahtuvat yhteistoiminnan hengessä, pyritään oman edun sijasta lisäämään yhteistä etua ja lisäarvoa. (Walton, McKersie 1965.) Waltonin ja McKersien määrittelemä viitekehys kattaa keskeiset yhteistoimintakysymykset ja niissä painottuvat seuraavat yhteistoiminnan piirteet (taulukko 4).

Taulukko 4. Yhteistoiminnan piirteet

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Osapuolten joko täysin yhtenevät tai osaksi eriävinäkin yhdistettävissä ovat tavoitteet - Tavoitteiden saavuttamisen keinot eivät saa tehdä tyhjäksi minkään osapuolen tavoitteiden saavuttamista - Osapuolet suhtautuvat toisiinsa kumppaneina ja resursseina yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa - Osapuolet sitoutuvat käyttämään laajalti tutkimustietoa erilaisia ongelmanratkaisumenettelyjä ja tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita vaikeiden ongelmakysymysten selvittämiseksi - Yhteinen toiminta merkitsee tarvittaessa erilaisten tulkintojen yhdistämistä yhdeksi kollektiiviseksi toiminnaksi - Voimakkaan kollektiivisen me-asenteen ja me-tahdon kehittäminen, jossa hyväksytään kriittinen keskustelu ja erilaisten näkökohtien esittäminen - Kaikinpuolisen luottamuksen kehittäminen pitkällä aikavälillä ja luottamusta heikentävien tekojen vähentäminen - Toimintaympäristön taholta yhteistoiminnalle tuleva tuki tai ainakin yhteistoiminnalle vihamielisten toimenpiteiden välttäminen |
|---|

Lähde: Sädevirta 2004.

Yhdysvaltalainen organisaatiotutkija Raymond Miles kehitti 1970 -luvulla ihmisvoimavaraiselle johtamisajattelulle pohjautuvaa mallia, jossa olennaista oli henkilöstön laaja osallistuminen ja organisaation jatkuva kehittäminen (Miles 1975). Hän teki eron ihmissuhdekoulukunnan henkilöstöjohtamisajattelun ja HRM (Human Resources Management) ajattelun välillä. Sädevirran (2004) mukaan Miles havaitsi teoriatasolla merkittävää riippuvuutta (kontingenssia) yhtäältä organisaation tuloksellisuuden ja toisaalta henkilöstöjohtamisen integratiivisten mekanismien eli henkilöstöjohtamisen aktiviteettien välillä. Näitä riippuvuuksia voitaisiin nimittää sisäisiksi riippuvuuksiksi ja vuorovaikutukselliseksi riippuvuuksiksi. Milesin malleista kuitenkin puuttui vielä kytkentä organisaation strategioihin, joka saatiin Harvardin liikkeenjohtokorkeakoulussa kehitellyssä mallissa. Monien tutkijoiden (mm. Boxall & Purcell 2003, Schuler, Jackson & Story 2001) mukaan on hyödyllistä yhdistää strategian ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Legge on kuvannut Harvardin SHRM -lähestymistavan pehmeän ihmisvoimaisen henkilöstöjohtamiskäsityksen suunnannäyttäjäksi ja ensimmäiseksi muotoilijaksi. Harvardin mallissa sisältö on monitieteellinen ja siinä tunnustetaan työorganisaation henkilöstölle sananvaltaa henkilöstöpolitiikkojen muotoilussa ja arvostetaan henkilöstön osallistuminen organisaation keskeiseksi voimavaraksi. (Legge 1995.)

Keskeisiä muuttujia Harvardin mallissa ovat: henkilöstön vaikutusvalta, henkilöstövoimavaran virtaama, palkitsemisjärjestelmät ja työjärjestelmät. Työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan ja osallistuminen on sekä välitöntä että edustuksellista (komiteat, työryhmät). Organisaatorakenteet ovat matalia. Henkilöstöllä on vaikutusvaltaa mm. rekrytoinnissa ja koulutusasioissa. Ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä korkean sitoutumiskulttuurin luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Henkilöstöetuuksissa noudatetaan tasavertaisuutta ja palkitsemisjärjestelmät määräytyvät yhtäläisten periaatteiden mukaisesti. Henkilöstö osallistuu palkkausjärjestelmien suunnitteluun ja tuloksellisuuden arviointiin. Voitonjakoa ja kustannussäästöjen palkitsemista käytetään yhteistyön kannustamiseksi ja organisaatioon sitoutumisen lisäämiseksi. Esimiesten

tehtävät painottuvat käskytyksen ja valvonnan sijasta valmentamiseen ja henkilöstön tukemiseen. Näistä seuraa kausaalisina vaikutuksina välittömästi sitoutuneisuutta (commitment), osaamista (competence), etujen yhteensovittautumista (congruence) ja kustannusvaikuttavuutta (cost-effectiveness) sekä pitkällä aikajänteellä yksilöiden hyvinvointia, organisaation tuloksellisuutta ja koko yhteiskunnan hyvinvointia. (Sädevirta 2004, 139 – 140.)

Tutkimukseni kohteena oleva kuntayhtymä on kehittynyt nykyaikainen organisaatio, joka toimiakseen hyvin tarvitsee sekä kehittyneen byrokratian ominaisuuksia että vahvaa henkilöstön mukaan ottoa suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon. Yhteistoimintamenettelyn kautta ja avulla saadaan laaja tietämys ja osaaminen kanavoitua sekä johtoa että työntekijöitä tyydyttäväksi päätöksiksi ja vältetään voimavaroja kuluttava sekä työmotivaatiota ja tuloksellisuutta vähentävä vastakkainasettelu. Folletin ajatukset jo sata vuotta sitten olivat yhteistoiminnallisuutta korostavia. Waltonin ja McKersien viisi vuosikymmentä sitten kehittelemät vuorovaikutusmallit sisälsivät keskeisiä nykyaikaiselle yhteistoimintamenettelylle ominaisia tekijöitä. HRM korostaa yhteenkuuluvuutta ja halua poistaa työnantajan ja henkilöstön välisiä ristiriitoja (Fleming ja Soborg 2003). HRM-ajattelu ja Harvardin malli toi keskiöön henkilöstövoimavarat, henkilöstön monimuotoisen yhteistoiminnallisen osallistumisen organisaatiossa ja kytkennät strategiseen päätöksentekoon.

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategia on määritelty monin eri avoin. Lumijärven ja Ratilaisen (2004, 28) mukaan strategialla yleisimmin tarkoitetaan ”erilaisia yleislinjauksia ja valintoja, joilla pyritään pitemmän aikavälin tavoitteisiin”. Strategia sisältää keinot, joilla päästään senhetkisestä tilasta tavoitetilaan (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003.21). Toikan (2002) mukaan hyvin muotoiltu strategia auttaa ohjaamaan ja kohdentamaan organisaation resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla perustuen organisaation kyvykkyyksiin ja puutteisiin sekä ennakoiden ympäristön

muutoksia. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (Human Resource Management, HRM) tarkoitetaan organisaatiossa toteutettavaa toimintaa ja ohjausta, jotka vaikuttavat henkilöstöön. Myös turvallisuus ja työhyvinvointi nähdään tässä kokonaisuudessa strategisina tekijöinä (Gillmore & Williams 2009,193-214). Tarkoituksena on suunnata ja ohjata yksilön ja organisaation välistä yhteistoimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti Strategic Human Resource Management (Vakkala 2012, 36). SHRM -ajattelun keskeisimpiä kysymyksiä on se, miten henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen prosessit kytkeytyvät yhteen organisaation ylimmän johdon, sen ”strategisen kärjen” rakennelmissa (Mintzberg1983). Strateginen johtaminen on prosessi, jossa strateginen suunnittelu yhdistetään henkilöstöjohtamiseen (Tompkins 2002, 96, Subramony 2006,23). Kehittynein strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen integraation muoto on se, jossa henkilöstövoimavarojen johtamisesta vastaavat henkilöt sijoittuvat organisaation ylimpään strategiseen kärkeen ja osallistuvat tasavertaisina toiminnallisten strategioiden muotoiluun ja täytäntöönpanon valvontaan (Butler-Ferris-Napier 1991,18-20). Strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen tasavertainen vuorovaikutus yhdistettynä laajaan henkilöstön osallistumiseen ja todellisiin vaikutusmahdollisuuksiin antaa pohjan päätöksille, joilla edistetään sekä organisaation toiminnan tuloksellisuutta että henkilöstön työelämän laatua. Kochan ja Dyer (2001, 274) näkevät henkilöstön mukaanoton strategiseen päätöksentekoon ja eri sidosryhmien sitoutumisen myös kilpailuetuna.

Kunnallinen työmarkkinalaitos on yleiskirjeessään (9/2003) määritellyt strategisen henkilöstöjohtamisen seuraavasti:

”Strateginen henkilöstö- johtaminen tai ihmisvoimavarainen henkilöstövoimavarojen hallinta (Strategic human resource management, SHRM) voidaan määritellä eri tavoilla. Tässä asiakirjassa sillä tarkoitetaan kunnan/ kuntayhtymän (palvelussuhteiden rajaamien) inhimillisten toimintajärjestelmien tiedollisten, taidollisten, emotionaalisten, motivaationaalisten ja sosiaalisten voimavarojen jatkuvaa ja pitkäjähtäyksellistä tietoon ja oppimiseen perustuvaa hallintaa. Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla toteutetaan organisaation strategioita muun

muassa ihmisvoimavarojen hankkimisella, ylläpitämisellä, uusintamisella, suuntaamisella, kannustamisella, valtauttamisella ja voimaantumisella (empowerment), turvallistamisella sekä jatkuvalla kehittämisellä.”

Strategista henkilöstöjohtamista toteuttavat organisaatiossa päättäjät, ylin johto ja esimiehet. Strategisella johtamisella organisaatio sitoutuu sekä lyhyen aikavälin strategioihin että pitkän aikavälin tavoitteisiin. Organisaatiossa voidaan keskustella ja määrittää ne ihmisfilosofiat, jotka ilmentävät organisaation strategista henkilöstöjohtamista kuvaavia perusarvoja ja mitkä ovat sopusoinnussa organisaation palvelutoiminnallista filosofiaa kuvaavien muiden perusarvojen kanssa. Kulloinkin omaksutut ihmisfilosofiat, kuten esimerkiksi luottamuksen vaaliminen, organisaatiotuloksellisuus sekä henkilöstön valtauttaminen ja voimaantuminen (empowerment), itsetunto, terveyden edistäminen ja työn merkittävyyden ja työn ilon kokeminen viitoittavat ja kirkastavat valintoja henkilöstöstrategisten järjestelmien ja niihin sisällytettävien toimintojen välillä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat suoraan ihmisille suunnattuja ja heitä palvelevia eli välittömiä sekä ihmisvoimavarajärjestelmien ja henkilöstöjohtamisen eri toimintojen suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä palvelevia eli välillisiä toimenpiteitä. Jotkut henkilöstöstrategian toiminnot, kuten sosiaalisen pääoman ja tietopääoman tuottaminen, edellyttävät hyvin monien ihmisvoimavaraa koskevien näkökulmien yhdistämistä. Henkilöstöstrategisessa työssä, kuten henkilöstöstrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa, joudutaan käyttämään paljon tutkittua tietoa ihmisvoimavaraisen strategisen henkilöstöjohtamisen järjestelmien ja sen eri toimintojen, esimerkiksi ihmisvoimavarojen hankinnan, tehtävien ja osaamisen muotoilevan kehittämisen, työsuojelun, työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämisen, yhteistoiminnan ja palkinnan toimivuudesta ja tuloksellisuudesta. Tutkimustiedon avulla varmistetaan hyväksytyjen strategioiden toteutuminen vaikuttavasti ja kustannusvaikuttavasti sekä ei-toivottuja vaikutuksia välttämällä. Tieto varastoidaan organisaation tietovarantoihin ja organisaation muisteihin. (Kunnallinen

työmarkkinalaitos 2003.) Ranniston (2005) mukaan strategisen johtamisen onnistumisen kannalta tärkeätä on uskallus tehdä valintoja ja johtaa strategissa määriteltujen tavoitteiden mukaisesti. Ahosen (2005,97) mukaan keskeistä on se, miten organisaatiossa omaksutaan strategian edellyttämä uusi tapa toimia. Strategian valinta saattaa olla helpompia kuin sen toimeenpano (Whittington ym, 1993,113, Becker ym. 2001,39-40, Lawler 2003,24, Kaplan & Norton 2000,1,3.). Strategian toimeenpanossa ovat keskeisinä strategian ymmärrettävyys ja hyväksyttävyys sekä henkilöstön mahdollisuus osallistua strategian laadintaan (Wiili-Peltola 2001, Niven 2002,90). Toimeenpanossa on myös kysymys muutoksesta ja oppimisesta (Hodgkinson & Sparrow 2002). Esimiehet ovat avainasemassa, kun visio ja strategiat siirretään toimintaan. He viime kädessä selvittävät visioita ja strategioita henkilöstölle (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, Viitala 2003). Jotta strategian toimeenpanossa onnistutaan, organisaation osaamisen ja strategioiden vuoropuhelun tulee toimia (Saint-Onge 1996). Toiminnan tuloksellisuutta tulee myös arvioida. Tasapainotettu mittaristo on tähän arviointiin hyvä kokonaisvaltainen väline. Niirasen ym, (2005,13) mukaan arviointitiedon lisäarvoa syntyy silloin, kun tietoa tarkastellaan strategisen johtamisen ja oppimisen näkökulmista. Becker ym. (2001) ja Schuler ym. (2001) painottavat henkilöstön riittävää mukanaoloa näissä arvioinneissa. Nähdään tärkeänä, että henkilöstölle syntyy yhtenäinen käsitys toiminnan onnistumisen arvioinnista. (Kervinen ym.2005).

Työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoimintamenettelyn keskeinen idea on antaa henkilöstölle mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään ja omaa työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun, siis vaikuttaa asioihin ennen kuin niistä päätetään. Yhteistoimintamenettely on tärkeä osa johtamista. Se on väline, keino ja kanava tuoda päätöksiä tekeville päätöksenteon tueksi tietoa henkilöstön näkemyksistä ja toisaalta selvittää henkilöstölle päätöksen perusteluja ja vaikutuksia.

3.1. Keskeiset avainsanat

3.1.1 Yhteistoimintamenettely

Keskustelua henkilöstön mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä ja työolosuhteisiinsa sekä työyhteisöönsä on käyty työnantajan ja ammattijärjestöjen kesken vuosikymmeniä. Nykymuotoinen yhteistoimintamenettely osallistumisjärjestelmänä kunta-alalla Suomessa on muotoutunut pitkän ajanjakson aikana kuntatyönantajan (nykyisin Kunnallinen työmarkkinalaitos) ja ammatillisten pääsopijajärjestöjen (nykyisin JUKO, KTN, Kunta-alan unioni ja TNJ) yhteistyönä. 1970-luvulla käynnistetty työpaikkademokratiatoiminta perustui edellä mainittujen sopijaosapuolten yhteisesti hyväksymään suositussopimus pohjaiseen malliin (Suositus sopimus kunnallisesta työpaikkademokratiasta 1978). Työpaikkademokratiaa ja henkilöstön erilaisia osallistumismuotoja kehitettiin solmimalla myös muita suositussopimuksia, kuten koulutus-, tiedotus- ja rationalisointisuositussopimukset. Kunnallisen työpaikkademokratiasuositus sopimuksen pohjalta kunnissa ja kuntainliitoissa (nykyisin kuntayhtymä) laadittiin paikallisia työpaikkademokratiatoimintasääntöjä. Näillä toimintasäännöillä määriteltiin tarkemmin työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan muodot ja henkilöstön osallistumistavat. Osallistuminen jakautui ns. välittömään työpaikkademokratiaan ja edustukselliseen työpaikkademokratiaan. (Suonsivu 2001.)

Kunnallisen työpaikkademokratian kehittämisessä oli aluksi ongelmana työpaikkademokratian suhde kunnalliseen demokratiaan. Työpaikkademokratiatoiminta oli demokratiaa ja yhteistoimintaa demokraattisen järjestelmän sisällä. Se ei saanut loukata kunnallista päätösvaltaa, vaan sen tehtävänä oli edesauttaa ja tukea sitä. Työpaikkademokratiatoiminnalla haluttiin kuitenkin henkilöstölle todellisia vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja omaa työyhteisöään koskeviin päätöksiin. Käytännössä henkilöstö pyrittiin ottamaan mukaan asioiden valmisteluun ja tuomaan päätöksentekijän tietoon näkemyksensä esimerkiksi lausuntomenettelyn avulla. Edustuksellisissa elimissä

linjattiin asioita ja etsittiin työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken mahdollisimman yhteneviä näkemyksiä, mitkä sitten saatettiin asian lopullisesti ratkaisevan päätöksentekuelimen tai päättävän virkamiehen tietoon. Salomaan (2000) mukaan usein yhteistoiminta koski kaupungeissa seuraavia teemoja: palvelutuotannon tuloksellisuuden edistäminen ja inhimillisten voimavarojen johtaminen sekä henkilöstön työelämän laadun parantaminen.

Virka- ja työehtosopimuksilla sovittavat asiat eivät kuuluneet työpaikkademokratiatoiminnan piiriin, vaan niistä neuvoteltiin työpaikoilla edelleenkin luottamusmiesjärjestelmän kautta. Myös työsuojeluasiat eivät kuuluneet aluksi työpaikkademokratiatoiminnan piiriin, vaan ne hoidettiin työsuojelun yhteistoimintaorganisaation kautta. Työsuojelun yhteistoiminta liitettiin myöhemmin muuhun yhteistoimintaan. Nykyisin työsuojelun yhteistoiminnasta kunta-alalla säädetään lailla työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Lain yhteistoimintasäännökset koskevat työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa työpaikoilla. Lain tavoitteena on tehostaa työsuojelun viranomaisvalvontaa ja yhteistoiminnan osalta vahvistaa työntekijöiden osallistumista työsuojeluasioiden käsittelyyn. Näillä toimenpiteillä pyritään työolojen parantamiseen ja työntekijöiden entistä parempaan suojelemiseen työstä aiheutuvilta fyysisiltä ja psyykkisiltä kuormitustekijöiltä.

Työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan ydintavoitteet ovat palvelutoiminnan tuloksellisuuden edistäminen ja henkilöstön työelämän laadun parantaminen antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Kun työntekijät saavat itse vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin, työ on mielekkäämpää kuin jos tätä mahdollisuutta ei olisi. Työn mielekkyyden kasvu puolestaan poistaa taipumusta byrokraattiseen organisaatiokulttuuriin sekä vieraantumiseen ja välinpitämättömyyteen. Myös uudistushalukkuuden edellytykset lisääntyvät tällä tavoin. (Vartola 2005). Osallistuva johtaminen, osallistava päätöksenteko, laajennetut työnkuvat ja itseohjautuvat ryhmät ovat niitä, joissa

yhteistoiminnallisuuden on tutkimuksissa todettu toteutuvan (Lawler 1982).

Yhteistoiminta ei tarkoita samaa kuin yhteistyö tai yhdessä tekeminen. Yhteistoiminta tarkoittaa tilannetta, jossa vastakkain on osapuolet, joiden intressit pyritään yhteistoiminnan avulla sovittamaan yhteen (Syvänen 2003, 73). Yhteistoimintamenettely tarkoittaa yhteistoimintalain mukaan sitä, että ennen kuin työnantaja ratkaisee yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvan asian, hänen on neuvoteltava toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista niiden työntekijöiden ja toimihenkilöiden tai henkilöstön edustajien kanssa, joita asia koskee. Yksittäistä työntekijää tai toimihenkilöä koskeva asia käsitellään ensisijaisesti työnantajan ja tämän henkilön välillä. Työnantajan taikka työntekijän tai toimihenkilön vaatimuksesta asiasta on neuvoteltava myös työnantajan ja asianomaisen henkilöstön edustajan kesken. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007.)

Yhteistoiminta on siis toimintaa, jossa eri toimijat työskentelevät tai heidän oletetaan työskentelevän yhteiseisen päämäärien ja tavoitteiden hyväksi. Yhteistoiminta voi olla luonteeltaan synergistä, täydentävää, retorista tai näennäistä. (Tarkkonen 2005.) Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yhteistoimintamenettelyssä kunnallisessa (kuntayhtymä) organisaatiossa. Yhteistoimintamenettely tarkoittaa tässä määrämuotoista, lailla säädeltyä ja sopimuksilla sovittua tapaa järjestää työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta käytännössä. Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvissa asioissa kunnan (kuntayhtymän) on ennen asian ratkaisemista neuvoteltava valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista ainakin niiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa, joita asia koskee. Yhteistoimintaa ja osallistumista tapahtuu itse työssä, esimiehen ja alaisen välillä, työpaikkatasolla sekä edustuksellisenä yhteistoimintana. (Yleissopimus yhteistoimintamenettelystä 2002, Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007.)

3.2.2 Vaikutusmahdollisuudet

Yhteistoimintalain mukaan yhteistoimintamenettelyn avulla henkilöstölle annetaan mahdollisuus yhteistyössä työnantajan kanssa osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen ja vaikuttaa sekä omaa työtään että omaa työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Vaikutusmahdollisuus syntyy silloin, kun yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää kuullaan ennen päätöksentekoa. Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelman (KARTUKE) kyselyyn 2000-luvun alussa vastanneista 37 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan riittävinä ja saman verran riittämättöminä asioiden valmistelun alkuvaiheessa. Oma toimintaansa koskeviin asioihin katsoi voivansa vaikuttaa kohtalaisen hyvin 47 %, mutta 29 % oli sitä mieltä, ettei henkilöstö osallistunut omaa toimintaansa liittyvien asioiden päättämiseen riittävästi tai ei lainkaan. (Huotari ym. 2005.)

Vaikutusmahdollisuus voi olla suoraa välitöntä keskustelua esimiehen kanssa tai asian käsittelyä esimerkiksi työpaikkakokouksessa työpaikalla. Omaan työhön ja työyhteisöön vaikutetaan pitkälti myös kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä myös henkilöstön jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. ”Myönteiset, arvostavat ja rohkaisevat keskustelut innostavat ja vahvistavat ihmisiä, sitä vastoin kielteiset, vähättelevät ja kyyniset keskustelut lamaannuttavat ja rajoittavat ihmisiä ja synnyttävät pelkoa. Onnistunut dialoginen keskustelu rakentaa organisaatiota, epäonnistunut monologi heikentää ja hajottaa organisaatiota”. (Wink 2007). Esimies-alaiskeskustelu on samanaikaisesti sekä arviointitapahtuma että yhteisten tavoitteiden asettamistilaisuus (Sädevirta 2004, 110). Laajat asiakokonaisuudet käsitellään edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä, kuten sairaanhoitopiirin toimialueen yhteistyöryhmässä tai sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa. Tällöin henkilöstön edustajat asianomaisessa toimielimessä ottavat kantaa asiaan ennen kuin päättävä virkamies tai hallintoelin tekee päätöksen. Yhteistoimintaorganisaatio sairaanhoitopiirissä tarjoaa kanavan yhteistoiminnalliselle vaikuttamiselle.

Käytännössä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat vielä laajemmat. Henkilöstön edustajien mukaanotto erilaisiin valmistelu- ja hanketyöryhmiin on nykypäivänä vakiintunut toimintatapa ja tarjoaa vaikutusmahdollisuudet jo varhaisessa vaiheessa. Myös toimialueiden johtoryhmissä ja sairaanhoitopiirin johtoryhmässä on henkilöstön edustaja mukana käsittelemässä ja täysivaltaisena johtoryhmän jäsenenä päättämässä asioista, vaikuttamassa päätöksen sisältöön.

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa työnantajan edustajat ovat toimialueiden yhteistyöryhmissä pääasiassa toimialueen johtoryhmän jäseniä, jotka päättävät oman alueensa toiminnasta, taloudesta ja henkilöstöstä. Työnantajan edustajat hakevat yhteistoimintamenettelyssä henkilöstön edustajilta hyväksyntää suunnitelmilleen, ideoita toimintaan ja toiminnan muutoksiin sekä niiden priorisointiin. Työnantajan edustajat ovat pitkälti päätöksiä tekeviä tai hallintoelimille esityksiä tekeviä vastuullisia virkamiehiä, jotka vaikuttavat jo normaalissa työssään, mutta jotka yhteistoimintamenettelyssä yrittävät löytää asioiden ratkaisuille yhtenevän linjan henkilöstön edustajien kanssa.

Kokemukseni mukaan eräässä työorganisaatiossa taitava johtaja tarjosi heti kättelyssä henkilöstön edustajalle vahvan vaikutusmahdollisuuden aloittamalla keskustelun hänelle asiaa esitelleen kanssa lausumalla: ”Mitä ehdotat ratkaisuksi”. Lahdes (2011) korostaa runsasta vuorovaikutusta ja viestintää, selkeitä tavoitteita ja pelisääntöjä vaikutusmahdollisuuksien vahvistamisessa. Hänen mukaansa oikeudenmukaisuus, kunnioittaminen, rehellisyys, avoimuus ja luottamus ovat yhteistoiminnan kulmakiviä. Osallistuminen tuo vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijät haluavat olla mukana toiminnan kehittämisessä. Mahdollisuus kokea osallisuutta onkin tärkeitä etenkin muutostilanteissa (Alasoini 2010).

Henkilöstön edustajat tuovat yhteiseen käsittelyyn, yhteistoimintamenettelyyn, mitä erilaisimpia asioita, jotka ovat heille tai heidän taustayhteisöilleen, ammattijärjestöille tai ammattiryhmille tärkeitä. Kuulluksi tuleminen on jo vaikuttamista. Yhteiseen käsittelyyn tuodaan esimerkiksi ongelmia, ristiriitoja, kriisitilanteita,

työolojen turvallisuutta ja terveellisuutta koskevia asioita, työkykyä ylläpitäviä esityksiä, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen asioita, henkilöstön osaamisen käyttöä, kehittämistä ja koulutusta. Myös potilasasiat ja työn eettisyys sekä eri ammattiryhmien työnjako ja yhteistyö ovat esillä ja niitä koskeviin ratkaisuihin pyritään vaikuttamaan niin työpaikoilla työpaikkakokouksissa kuin edustuksellisten yhteistyöryhmien kokouksissa. Henkilöstölle on tärkeitä omaavansa ammattitaidon mukainen motivoiva vastuullinen työ, mikä on mielekästä ja merkityksellistä.

Yhteistoimintamenettelyn osapuolet pyrkivät vaikuttamaan ja löytämään yhtenevän käsityksen toiminnan tavoitteista, keinoista niihin pääsemiseksi, taloudellisista painotuksista ja henkilöstöä koskevista ratkaisuista. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet eivät rajoitu ennen päätöksentekoa annettaviin lausuntoihin ja muihin mielipiteiden esille tuontiin. Myös tehtyjen päätösten ja niiden vaikutusten seuranta yhteistyöelimissä ja työpaikkakokouksissa työyhteisössä antavat henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan ja tuloksellisuuteen sekä johtamistapaan toimialueella. Yhteistyö eri toimijoiden kesken ja ennen muuta yhteistyö esimiesten ja henkilöstön kesken yhteistoimintamenettelyn kanavia ja keinoja käyttäen on keskeistä henkilöstön vaikuttamista. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttaa hyvin paljon henkilöstön oma aktiivisuus, yhteistoimintamenettelyn mahdollisuuksien tunteminen ja hyvä perehtyminen käsiteltäviin asioihin sekä rakentava tapa tuoda mielipiteensä yhteistoiminnalliseen keskusteluun. Asioista purnaaminen ja työnantajan esitysten periaatteellinen vastustus ja kritisointi eivät edistä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, vaan parhaiten tulosta tuottavat ja todellisia vaikutusmahdollisuuksia antavat hyvin valmistellut esitykset ja halu löytää yhteinen hyvä ratkaisu. Taulukkoon 5 olen ryhmitellyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia kuntayhtymäorganisaatiossa.

Taulukko 5. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet		
Kuntayhtymän valtuusto ja hallitus Sairaanhoitopiirin johtaja ja johtoryhmä Toimialueiden johtajat ja johtoryhmät Esimiehet työyhteisöissä		Yhteistoiminta- ja työsuojelu- organisaatio Luottamusmiesorganisaatio
Omaa työtä koskevat	Työyhteisöä koskevat	Organisaatiota koskevat
Asiakokonaisuudet	Vaikutussisällöt	Toteutustavat
Henkilöstön tukeminen ja kehittäminen - koulutus - rekrytointi ja perehdytys - työhyvinvointi - turvallisuus - työolot - kriisit ja yhteisöongelmat - yhteistyömenetelmät Johtaminen ja esimiestyö - talous ja budjetointi - toiminnan suunnittelu, linjaukset ja sopimukset, arviointi - toiminnan kehittäminen ja laatu - muutokset - paikallinen sopiminen ja palkkaus, henkilöstöedut Organisaation kulttuuri ja arvot	Kuulluksi tuleminen, vuorovaikutuksellisuus Ammatillisuuden ja kyvykkyyden ja potentiaalien maksimaalinen käyttö Ideat ja kehittäminen	Välitön ja välillinen esimies-alaisyhteistyö Viestintä Kaksisuuntainen informaatio Tiedotustilanteet Suunnitellut edustukselliset kokoukset, palaverit ja koulutukset Kehityskeskustelut Johtoryhmä- ja tiimityöskentely

3.2.3 Hallinto

Organisaation tuloksellinen toiminta edellyttää, että sillä on määritellyt tavoitteet, suunniteltu strategia sekä taloudelliset resurssit ja osaava ammattitaitoinen henkilöstö, joilla tavoitteisiin ja tuloksiin päästään. Hallinto on suunnittelua, koordinointia ja jatkuvaa päätöksentekoa, joilla näitä resursseja johdetaan ja ohjataan. Tuomikorpi (2005,5) on väitöskirjassaan selvittänyt laajasti hallinnon

käsitettä todeten, että johtamiseen liittyen tietyt hallinnollisen toiminnan ominaisuudet ovat luonteeltaan ajattomia. Näitä ovat esimerkiksi organisoitumisen hierarkkinen rakenne, toiminnan legitimizeetti ja kansalaisten asemaan ja osallistumiseen liittyvät tekijät (Raadschelders 1998,9-10). Varhaisimmissa muodoissaan hallinto (administration) on tarkoittanut puhdasta ja yksinkertaista palvelua ja auttamista, tai vaihtoehtoisesti pelkkää ohjaamista ja johtamista (Dunsire 1973). Hänen mukaansa hallinto huolehtii lakien täytäntöönpanosta, soveltamisesta ja uuden tiedon tuottamisesta. Frederickson (1997,157-177) painottaa hallinnon määrittelyssä demokratiaa ja yhteiskunnallisia arvoja, joiden ohjaamina toimitaan. Julkisen hallinnon hän määrittelee siten, että se ”käsittää laaja-alaisesti kaiken hallinnointiin ja toimenpanoon liittyvän toiminnan, joka on luonteeltaan kollektiivista ja kansalaisia koskettavaa”. Tärkeitä periaatteita hallinnossa ovat kansalaisten tasa-arvoisuus, rehellisyys, kohtuus ja oikeudenmukaisuus sekä korkea moraali (Frederickson 1997, 234).

Salminen (1998) on kuvannut hallintoa niin, että hallinto muodostuu toiminnoista, jotka edellyttävät ihmisten yhteistoimintaa, organisoituneen toiminnan koordinoinnista, hyödykkeiden ja palvelujen organisointiin liittyvistä toimista (ihmisten ohjaaminen ja johtaminen) sekä palvelujen tuottamiseen ja allokoimiseen liittyvistä toimista ja kyvyksi saada asiat tehdyiksi. Hallintotieteellisessä keskustelussa on pohdittu ja käsitelty hallintoa yhteistoimintana. Myös hallinnon tehokkuus on jatkuvasti esillä keskusteluissa, samoin kuin hallinnon responsiivisuus eli hallinnon kyky ottaa huomioon kansalaisten vaateet hallinnolle. Salminen korostaa keskusteluissa hallintotoiminnan liittämistä johtamiseen. Rationaalisen hallinnon perusideoina hän esittää ”hierarkioiden olemassaolon, johtamisen korostamisen ja tehokkuuden imperatiivin”. (Salminen 1998,13-15). Koska hallintoa ohjataan lakien ja asetusten avulla, hallinnossa painottuu voimakkaasti laillisuusnäkökulma. Salminen on kuvannut hallintoa hallinto-oikeuden kannalta, jolloin hallintoperiaatteita ovat:

- kansanvaltaisuus. Siihen voidaan sisällyttää julkisen vallan ja toiminnan oikeutus eli legitimitetti
- laillisuus, joka edellyttää hallinnolta lainsäädäntöelinten tahdon noudattamista
- oikeusturva, jolla suojataan kansalaisia ja yhteisöjä mielivaltaiselta vallankäytöltä
- yhdenvertaisuus, joka edellyttää julkisilta viranomaisilta yhdenmukaista kohtelua kaikkia kansalaisia kohtaan. (Salminen 1998,15)

Hallinto on ennen kaikkea jatkuvaa päätöksentekoa, jota tarvitaan, jotta asiat tulisivat tehdyksi. Päätöksiä tehdään organisaation kaikilla tasoilla ja ”jokainen osallistuu omalla tavallaan hallintoon tehdessään päätöksiä ja valintoja omassa työssään”. (Vartola 2005, 137). Harisalon (2009,175) mukaan päätöksenteko vaikuttaa huomattavasti enemmän organisaation menestykseen kuin organisaation rakenne, henkilöstö, johtajien ominaisuudet ja teknologia.

Terveystenhuollon organisaatiot, kuten sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, ovat perinteisiä hierarkkisia byrokratioita. Niiden hallinto on kuitenkin demokraattisessa kontrollissa. Yhteistoimintamenettely kytkeytyy vahvasti hallinnolliseen toimintaan. Ennen päätöksentekoa ratkaisusta on neuvoteltava ainakin niiden henkilöiden tai henkilöstön edustajien kanssa, jota tehtävä päätös koskee. Henkilöstölle on selvitettävä toimenpiteen perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa,449/2007).

Sairaanhoitopiirin hallinto

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä on moniportainen konserniorganisaatio, missä ylintä päätösvaltaa käyttää jäsenkuntien edustajista koostuva valtuusto. ”Valtuusto vastaa sairaanhoitopiirin toiminnasta ja taloudesta, käyttää sairaanhoitopiirin päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä”. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallintosääntö). Valtuuston keskeinen tehtävä on päättää sairaanhoitopiirin toiminnan tavoitteista ja resursseista, joilla tavoitteet saavutetaan. Keskeinen

vuosittain hyväksyttävä asiakirja on toiminta- ja taloussuunnitelma sekä talousarvio seuraavalle kalenterivuodelle. Valtuusto on luottamushenkilöhallintoa, kuten käytännön toimintaa ja suunnittelua johtava sairaanhoitopiirin hallitus, minkä valtuusto valitsee. Luottamushenkilöhallinnon toimikausi on yleinen nelivuotinen valtuustokausi.

Hallitus johtaa sairaanhoitopiirin toimintaa, hallintoa ja taloutta. ”Hallitus vastaa sairaanhoitopiirin toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä sairaanhoitopiirin henkilöstöpolitiikasta ja huolehtii sairaanhoitopiirin sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Hallitus vastaa valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta”. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallintosääntö).

Virkamieshallinto

”Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yhtymähallinto vastaa sairaanhoitopiirin strategisesta johtamisesta ja päätöksenteosta yhdessä sairaanhoitopiirin valtuuston ja hallituksen kanssa. Se johtaa myös Tampereen yliopistollisen sairaalan toimintaa ja koordinoi yhteistyötä Taysin erityisvastuualueen sairaanhoitopiirien kanssa”. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallintosääntö).

Sairaanhoitopiirin yhtymähallinto koostuu ylimmistä virkamiehistä, joita ovat sairaanhoitopiirin johtaja, sairaanhoitopiirin johtoryhmä ja johtajisto. ”Sairaanhoitopiirin johtaja johtaa hallituksen alaisena sairaanhoitopiirin hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Sairaanhoitopiirin johtaja vastaa asioiden valmistelusta”. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallintosääntö). Toimialuetasolla ylimmän hallinnon muodostavat toimialuejohtaja ja toimialueen johtoryhmä, missä ovat mukana vastuualueiden johtajat sekä hoitotyön johtajat. Kaikissa mainituissa johtoryhmissä on mukana myös henkilöstön edustaja. Työyhteisöissä hallinnolliset tehtävät hoitaa vastuullinen esimies, kuten esimerkiksi vuodeosastolla osastonhoitaja. Hallinnolliset päätökset kattavat koko työelämän asiapiirin aina uuden henkilön rekrytoinnista työuransa päättävän työntekijän eläkkeelle siirtymiseen asti.

3.2.4 Organisaatio

Organisaatiota koskevia määritelmiä on lukuisia. Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteisöä, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten. Chester Barnard määritteli 1930-luvulla organisaation inhimillisistä toiminnoista koostuvaksi koordinoituksi systeemiksi, jonka tavoitteet ovat yleisesti hyväksytyjä (Barnard (1938/1968,74-81). Selznikin (1957) mukaan organisaatiot ovat ihmisten vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti kehittyviä sosiaalisia systeemejä ja Etzionin (1964) mukaan ihmisten erityisesti ja tarkoituksellisesti rakentuneita yhteenliittymiä määrättyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatiotutkija Raymond Milesin mukaan organisaatio koostuu organisaatiomuuttujista, kuten rakenteet, tavoitteet, teknologia, ja ihmismuuttujista, kuten kyvykkyys, asenteet, arvot ja tarpeet, sekä demografisista muuttujista, joita ovat ikä ja sukupuoli. (Miles 1975,22). Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja, kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa (Sarala & Sarala 1996,12). Organisaatio määritellään sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleen rakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi (Salminen 1998,16). Organisaatio on moniaineksinen järjestelmä työn rakenteistamiseksi, jakamiseksi, prosessoimiseksi ja ohjaamiseksi (Carayson & Smith 2000). Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä. Se kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. Korostetaan tavoitteen mahdollisimman tehokasta toteuttamista. (Harisalo 2009,31.) Organisaatio pyrkii sitouttamaan työntekijänsä, joskin se ei Saaren (2014) mukaan ole enää itsestään selvä tavoite. Työorganisaatio on kuitenkin se yhteiskunnallisen toiminnan taso, jossa luodaan edellytykset laadukkaalle toiminnalle ja työhyvinvoinnille (Wahlström & Rollenhagen 2014). Työorganisaatiosta käytetään Suomessa myös toisinaan käsitettä työyhteisö (Lindström 1994,15). Työorganisaatiot ja niiden työntekijät ovat osa muuta yhteiskuntaa (Scott ym. 1994). Organisaation osaaminen on sen tehtävien kannalta keskeistä (Beckett ym. 2000 ,605). Jotta organisaatio

saavuttaisi tavoitteensa, sillä pitää olla kyky koordinoida resurssejaan (Sanchez & Heene 2004). Myös hiljaisen tiedon ja kokemuksen hallinta nähdään tärkeänä osana osaavaa organisaatiota (Nonaka & Takeuchi 1995, Davenport & Prusak 1998). Virallisen organisaation rinnalla työorganisaatioissa vaikuttaa epävirallinen organisaatio, mikä Tarkkosen (2016,28) mukaan tarkoittaa ”työorganisaation sisälle kehkeytyneiden ryhmien, sosiaalisten suhteiden ja käyttäytymismallien kokonaisuuksia, joilla on huomattavaa vaikutusta työorganisaation julkilausuttujen tavoitteiden saavuttamiseen”.

Sairaanhoitopiiri on julkinen, ei-voittoa tuottava (non-profit organizations) konserniorganisaatio, jonka tehtävänä on tuottaa terveyspalveluja. Salmisen (1988, 17) mukaan eroja yksityisiin, voittoa tuottaviin organisaatioihin (profit-making organizations) ovat seuraavat piirteet: ”julkisten organisaatioiden poliittisuus ja yhteys demokraattisiin päätösprosesseihin, legalistisuus, palveluluonne erotuksena puhtaasta voitontavoittelusta ja taipumus omaksua muodollisia ja byrokraattisia rakenteita toimintamallikseen”. Sairaanhoitopiiri on 2010 -luvulla organisaatio, joka pyrkii uudistumaan ja tavoittelee taulukon 6 mukaiseksi älykkääksi julkiseksi organisaatioksi.

Taulukko 6 Älykäs julkinen organisaatio

Perinteinen tapa ajatella julkisista organisaatioista	Älykäs julkinen organisaatio
Kömpelö	Älykäs
Taaksepäin katsova	Tulevaisuuteen suuntautuva
Johtamisen autoritäärisyys	Johtamisen refleksiivisyys
Muuntautumiskyvytön	Selviää paineista ja muutoksista
Staattinen johtamisfilosofia	Dynaaminen johtamisfilosofia
Rutiineihin takertuva	Luova
Uudistumiskyvyltään hidas	Uudistumiskyvyltään nopea
Suljettu	Avoim
Virheitä tunnistamaton	Virheet tunnistava ja uutta oppiva
Kompromisseihin tyytyvä	Erilaiset argumentit hyväksyvä
Vähään tyytyvä	Erinomaisuuteen tähtäävä
Huonomaineinen	Edistyksellinen
Suvaitseman säännöissä pysyttäytyjä	Avarakatseinen sääntöjen tulkitsija

Omaan napaansa tuijottava	Kumppani
---------------------------	----------

Lähde: Virtanen ja Stenvall 2014.

3.2.5 Työyhteisö

Työyhteisöä on käsitteenä määritelty monin eri tavoin. Leppäsen (2002,36) mukaan työyhteisön käsite on seurausta aiemmin käytössä olleille ilmaisuille ihmissuhteet ja sosiaaliset suhteet työpaikalla. Tästä on jo selvästi nähtävissä se, että työyhteisöllä käsitetään nimenomaan työpaikalla ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset, heidän väliset suhteensa sekä yleinen vuorovaikutus (Himberg 1996, Heyer ym. 1999). Työyhteisö voidaan siis määritellä joukoksi työntekijöitä, jotka työskentelevät saman perustehtävän toteutumiseksi. Lindströmin (1994) mukaan työyhteisö on yleisnimike, jolloin asiayhteys ratkaisee minkä kokoista ryhmää tarkoitetaan. Keskeistä työyhteisössä on henkilöiden keskinäinen vuorovaikutus, yhteiset tehtävät ja tavoitteet (Mikkola ym. 2014) sekä yhteenkuuluvaisuuden tunne. Työyhteisö on toimiva kokonaisuus ja se on vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa (Jalava & Uhikin 2007). He nostavat keskusteluun työyhteisön elinkaaren vaiheet sekä työyhteisön näkymättömät ominaisuudet, kuten työntekijöiden arvot, asenteet, toiveet ja pelot. Juhani Tarkkonen on väitöskirjassaan määritellyt työyhteisön seuraavasti: ”Työorganisaatio tai sen jokin yksikkö, jota voidaan tarkastella ja kehittää sosiaalisesti rakentuneena tai rakentuvana järjestelmänä” (Tarkkonen 2005, 15). Työyhteisössä sen jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisön jäsenillä on yhteisesti määritellyt tavoitteet ja sovitut toimintamallit. Järvinen (2008) korostaa työyhteisön toiminnassa selkeää organisaation perustehtävästä määriteltyä työyhteisön perustehtävää ja sen toteuttamiseksi tarvittavaa johtamista ja avointa vuorovaikutusta. Heiskanen (2006) nostaa esille lisääntyneen tietotyön tuomat vaatimukset työyhteisölle. Tietojen jako ja käsittely ovat Mäkipeskan ja Niemelän (1999) mielestä tärkeitä työyhteisön menestymiselle. Sairaanhoidopiirin kuntayhtymässä perustyöyhteisö on esimerkiksi vuodeosasto, poliklinikka tai avohoidon yksikkö, jolle on määritelty

esimies ja henkilöstö. Työyhteisö on siis rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus. (Rajala 1997.) Työyhteisö on virallinen osa organisaatiota. Yhteistoimintamenettelyä varten organisaatiossa on määritelty jokaiselle työpaikkakokouksia varten työpaikka, mikä tarkoittaa useimmiten juuri omaa työyhteisöä, mutta voi joissain tapauksissa olla lähityöyhteisön rajat ylittäväkin.

Työyhteisöjä voidaan tarkastella tulostavoitteellisina yhteistoimintajärjestelminä. Työyhteisöt on rakennettu tuottamaan palveluja, terveydenhuollossa sairaanhoito- ja terveystalouksia, joille on selkeästi määritellyt päämäärät. Työyhteisöissä työskentelevien henkilöiden identiteetti selkeytyy ja vahvistuu arjen toiminnassa. Hyvin toimivassa työyhteisöissä yhteisölliset piirteet voivat konkretisoitua parhaimmillaan mm. sosiaalisena tukena ja työyhteisön toimivuutena. (Seppälä 2000, 6.) Vähäinen sosiaalinen tuki ja huono työilmapiiri ovat yhteydessä moniin terveysongelmiin ja lisäävät työkyvyn menettämisen riskiä. (Sinokki 2011). Ongelmallisissa työyhteisöissä myös informaation kulku on usein heikkoa (Suonsivu 2015). Tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisön olemassaololle (Sydänmaanlakka 2002). Tärkeätä työyhteisön uudistamisessa on se, että muutokset rakennetaan yhdessä johdon ja henkilöstön kesken (Siitonen 1999). Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työhön ovat Otalan (2000) mielestä eräs keskeinen hyvän työyhteisön tekijä.

3.2.6 Johtaminen

Johtaminen on organisatorisen työnjaon koordinoiva tehtävä, jolla pyritään organisaation päämäärien saavuttamiseen. Johtajuus on rooli- ja vuoro-vaikutusprosessi, joka vaikuttaa organisaatiopäämäärien saavuttamiseen. (Tarkkonen 2005.) Johtaminen on siis asioiden koordinoimista ja hallintaa sekä päätöksentekoa, jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin työorganisaatiossa. Johtajuusteorioita ja -malleja on runsaasti. Johtajuusteorioiden juuret ovat 1900-luvun alussa: Esimerkiksi Weberin konebyrokratiasta, liikkeenjohdon

kehittäjästä Taylorista, ihmissuhteiden koulukunnan kehittäjästä Mayosta, kulttuurisidonnaiseen johtamiseen ja siitä tavoite-, strategia-, verkosto-, palvelu-, tulos-, laatu-, prosessi-, resurssi- ja voimavarajohtamiseen (Suonsivu 2003). On analysoitu johtajien persoonallisuutta (piirre- ja tarveteoriat), käyttäytymistä (tilanneteoriat, johtamistyyli, oppimisteoriat), kognitiivisia ominaisuuksia ja kyvykkyyttä (päättöksetekoteoriat), sosiaalisen vuorovaikutuksen luonnetta, kuten karismaattinen johtajuus ja transformaatiojohtajuus (Lähteenmäki 2000). Viime vuosina myös ikäjohtaminen on noussut ajankohtaiseksi. Ikäjohtamisen avulla yritetään löytää keinot, joilla hyödyntää juuri ikääntyneiden työkyky ja valikoida ne ikääntyneet, joiden työpanosta vielä tarvitaan. (Halme 2011).

Julkisessa johtamisessa, kuten sairaanhoitopiirin, toiminnan perustana on yleinen etu. Johtamisen tavoitteet nojaavat yhteiskuntapoliittisiin päämääriin. Yksityisessä johtamisessa lähtökohtana on yksityinen intressi ja tavoitteet nojaavat yksittäisen organisaation menestykseen ja voittoon. (Koivuniemi 2004). Jotta organisaatio voisi päästä tavoitteisiinsa ja tuloksiin, johtajien on kyettävä tekemään päätöksiä. On sovittava mitä tehdään, miten ja milloin tehdään sekä kuka tekee. Mikäli työyhteisössä ei kyetä tekemään päätöksiä vaikeistakin asioista, epävarmuus lisääntyy ja henkilöstö turhautuu. (Stenvall, ym. 2007, 71.) Haasteellinen toimintaympäristö voi aiheuttaa johtajille ja esimiehille myös riittämättömyyden tunteita (Suonsivu & Surakka 2014). Hyvän johtajan tärkein ominaisuus johdonmukaisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus. (Hiltunen 2012,155). Johtajuuden merkitys korostuu etenkin organisaation muutoksissa (Salo & Leisti 1994). Hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Kun olemme oppineet johtamaan itseämme, voimme siirtyä johtamaan muita. (Suonsivu 2014). Sydänmaanlakka (2004) puhuu kokonaisvaltaisesta itsenä kehittämisestä ja toteuttamisesta osana älykästä itsensä johtamista.

Suomessa on johtamisessa perinteisesti etsitty ja otettu käyttöön parhaina pidettyjä järjestelmiä, rakenteita, prosesseja, menetelmiä ja tekniikoita (Seeck

2008). Vahvan rationaalisen johtamisen rinnalle on noussut normatiivinen näkökulma organisaatiosta ihmisten muodostamana arvoyhteisönä, jossa korostetaan yhteisten arvojen, sosiaalisten ja kulttuurillisten piirteiden merkitystä hyviin työsuorituksiin motivoivina tekijöinä. (Alasoini 2014). Johtaminen onkin muuttunut ja kehittynyt viime vuosisadan loppupuolelta ihmisseläisempään suuntaan. Tällöin johtaja toimii enemmän valmentajana ja kannustajana ja luottaa henkilöstöönsä. (Ruoranen 2011.) Rauno Korpi on todennut, että ”yhteiset tavoitteet ovat yleensä niin vaativia että jokaisen edellytetään kehittyvän paremmaksi kuin hän on tänään. Aktiivinen valmentava johtamisote on jatkuvaa yhteistyötä”. (Korpi, Tanhua 2007,21.) Vahva kontrolli on ainakin osittain muuttunut luottamukseksi, vapaudeksi ja vastuunotoksi (Cunningham & Hyman 1999). Toisaalta terveydenhuollossa on nähty myös vaikeuksia luopua johtamisessa vanhoista toimintatavoista (Kinnunen & Vuori 1999). Johtaminen kohdistuu sekä toimintaan että henkilöstöön. Työpaikkatasolla johtaminen on vaativaa esimiestyötä. Esimies huolehtii alaisistaan ja työyhteisöstään. Samanaikaisesti ylin johto edellyttää lojaalisuutta ja ymmärrystä muutosten suhteen. (Suonsivu 2014.) Tutkijoiden mukaan toiminnan johtaminen vaikuttaa myös henkilöstön jaksamiseen, etenkin jos johtaminen on etääntynyt perustyöstä (Kivimäki ym. 2002, Suonsivu 2011, 2013). Lähijohdon työnkuvaa on Huotarinen (2009) mukaan tärkeä kehittää strategisempaan suuntaan. Johtamisessa eräs keskeinen luottamustekijä on oikeudenmukaisuus (Whetten 1996, Gilson 2003). Toimitaan rehellisesti ja pidetään sopimukset. Leivon (2011) mukaan sairaalaorganisaatiossa tuloksellisuuteen vaikuttaa keskeisenä tekijänä koettu päätösten oikeudenmukaisuus. Myös oikeudenmukaisen johtamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin yhteydet ovat tutkimuksissa nousseet esille (Kauppinen ym. 2013). Useat tutkijat ovat todenneet, että oikeudenmukainen johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista, vähentää henkilöstöryhmien välistä kitkaa ja parantaa yhteistoiminnan edellytyksiä (Sweeney & McFarlin, 1993, Witt & Broach 1993, Shapiro & Brett 1993, Parker, Baltes & Christiansen 2007). Kun henkilöstöjohtaminen kytketään organisaation strategioihin puhutaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Siinä huomioidaan organisaation

toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyys. (Storey 2001,5). Organisaatioiden menestyminen liittyy vahvasti nimenomaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Ulrich 1997). Tuloksellisuuden ohella henkilöstöjohtamisella on vaikutuksia henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin (Guest 1997). Francis ja Keegan näkevät henkilöstöjohtamisessa selvän kaksijakoisuuden (duaalisuus), pehmeä ja kova johtaminen, lyhyen ja pitkän aikajänteen sekä kustannukset ja resurssit. (Francis ja Keegan 2006). Henkilöstöjohtamisessa joudutaankin tasapainoilemaan eri tavoitteiden ja vaikutusten kanssa, esimerkiksi joustavuus – sitouttaminen, tai menojen vähentäminen – henkilöstön hyvinvointi, tai toiminnan tehostaminen – motivointi (Boselie ym. 2009). Tämä voi luoda jännitteitä henkilöstöjohtamiseen (Truss ym. 2012)

Organisaation toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaa paljon se, miten henkilöstön osaaminen saadaan täysimääräisesti käyttöön. Lehtosen (2002) mukaan on tärkeätä tunnistaa se osaaminen, jolla on merkitystä organisaation tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen nouseekin tärkeäksi johtamisen muodoksi ja on keskeinen henkilöstöjohtamisen alue (Ollila 2006). Osaamisen johtaminen on organisaation tavoitteiden mukaista suunnitelmallista toimintaa, millä edistetään tiedon ja osaamisen hallintaa (Kivinen 2008). 2000 -luvun tutkimusten mukaan osaamisen johtamiseen ei kuitenkaan ole panostettu riittävästi ja osaamisen johtamisen liittämisessä strategioihin on havaittu puutteita (Hyrkäs & Ståle 2004). Syväjärven mukaan osaaminen tulisi huomioida tehtävissä, toiminnassa ja johtamiskäytännöissä. (Syväjärvi 2005,182,184). Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään ja työyksikköään koskeviin asioihin toteutuu parhaiten henkilöstöjohtamiseen kytkettynä vaikuttamisena.

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TEHTÄVÄ, AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimukseni esitutkimusaineisto koostuu kahdesta kyselystä, jotka tein työryhmäni kanssa vuosina 2001 ja 2003 eli ennen vuonna 2004 kohdeorganisaatiossa toteutettua yhteistoimintamenettelyn kehittämishanketta ”Yhteistoiminta voimavarana”. Ensimmäinen kysely vuonna 2001 oli laaja yhteistoimintamenettelyä koskeva kartoitus Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Kysely liittyi kohdeorganisaatiossa silloiseen ”Yhteistoimintamuodot yksiköissä” hankkeeseen, minkä tarkoituksena oli kartoittaa senhetkiset yhteistoimintakäytännöt yksiköissä ja laatia uusia ohjeita ja toimintamalleja sekä seurata yhteistoiminnan onnistumista työyksikkötasolla. Kirjallisella kyselyllä selvitettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työyksikköjen yhteistoimintakäytäntöjä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Kyselylomakkeen otsikko oli ”Kysely yhteistoimintasopimuksen toteutumisesta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä”. Lähetimme kyselylomakkeen satunnaisotannalla valituille työpaikoille, mikä tarkoitti 20 prosentille Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän henkilöstöstä. Kyselylomakkeen sai 945 henkilöä ja heistä 589 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti vaihteli huomattavasti tulosalueittain 28,2 prosentista 96,7 prosenttiin. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 62,3. Esitutkimuksen analysoidut vastaukset (liite 1).

Toinen esitutkimusaineisto koostuu syksyllä 2003 työryhmäni kanssa tekemästämme seurantakyselystä erääseen kohdeorganisaation klinikkaan. Kyselyllä selvitin yhteistoimintakäytäntöjen muutoksia kahden vuoden aikana. Kysymykset käsittelivät työpaikkakokouksia ja yhteistyötä lähiesimiehen kanssa sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työyhteisöön. Tämä seurantakysely oli ensimmäistä esitutkimuskyselyä huomattavasti suppeampi. Lähetimme kyselylomakkeen 245 henkilölle ja heistä 193 vastasi kyselyyn. Näin vastausprosentiksi muodostui 78,8. Esitutkimuksen analysoidut vastaukset

(liite 1).

Esitutkimuskyselyihin osallistuneet

Esitutkimuskyselyyn vuonna 2001 vastanneet jakautuivat henkilöstöryhmittäin seuraavasti: lääkärihenkilöstö 3,1 %, tutkimushenkilöstö 4,2 %, hoitohenkilöstö 62,8 %, hallinto- ja toimistohenkilöstö 8,7 % ja huoltohenkilöstö 17,3 %. Henkilöstöryhmittäin vastaajaprosentit vastasivat varsin hyvin virkojen ja toimien jakaumaa sairaanhoitopiirissä. Vain lääkärihenkilöstön osuus vastaajista ei vastannut heidän osuuttaan viroista ja toimista. 3,9 % vastaajista ei ilmoittanut henkilöstöryhmäänsä. Vastaajista 69,3 % oli ollut sairaanhoitopiirin palveluksessa yli 10 vuotta.

Esitutkimuskyselyyn vuonna 2003 vastanneet jakautuivat henkilöstöryhmittäin seuraavasti: lääkärihenkilöstö 8,3 %, hoitohenkilöstö 84,4 %, hallinto- ja toimistohenkilöstö 7,3 %. Vastaajista yli puolet (57 %) oli työskennellyt kyseisessä sairaalassa yli 10 vuotta. Kaksi kolmasosaa vastaajista (68 %) oli vakinaisessa virka- tai työsuhteessa ja noin kolmannes (32 %) vastaajista oli määräaikaisessa palvelussuhteessa. Noin joka seitsemännen vastaajan (14 %) tehtäviin kuului esimiestyötä.

Tulosten perusteella kehittämishanketyöryhmä teki työpaikkakokouksia koskevia ehdotuksia, jotka kohdeorganisaatiossa toteutettiin:

- työsuojeluvaltuutettu osallistuu kerran vuodessa työyksikön työpaikkakokoukseen. Asia liitetään työsuojelun toimintasuunnitelmaan ja sen toteutumista seurataan.
- luottamusmiehiä kutsutaan aiempaa enemmän osallistumaan työpaikkakokouksiin. Osallistumisoikeudesta tiedotetaan.
- työpaikkakokousten aikataulut suunnitellaan suunnitteluprosessin mukaisesti niin, että mahdollisuus vaikuttaa toteutuu.

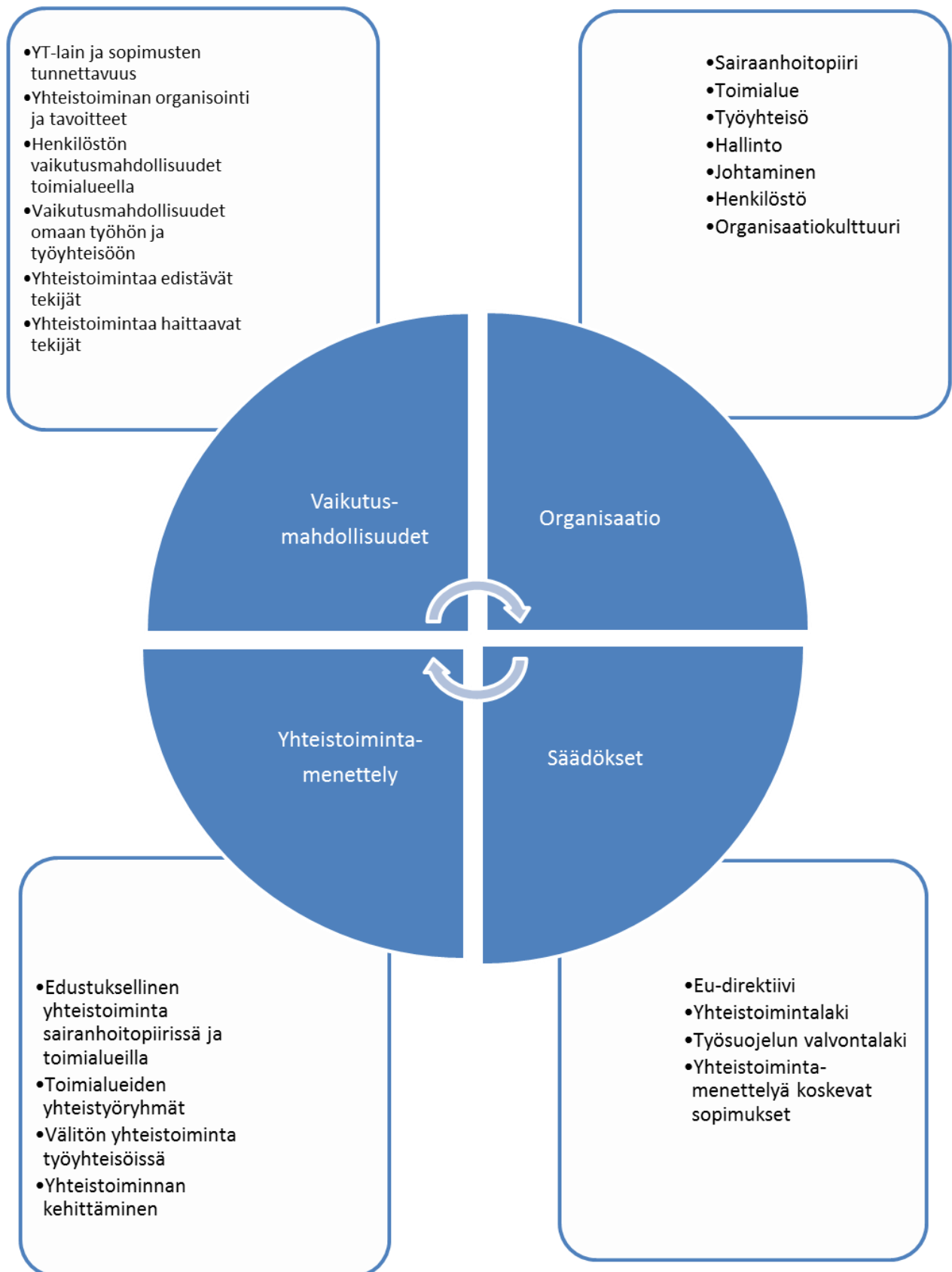
Esitutkimusaineiston tulokset muodostavat taustamateriaalin ja toimivat lähtökohtana yhteistoimintamenettelyn kehittämistoiminnalle Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Käytännössä kehittämistoiminta ja yhteistoimintamenettelyn

niveltäminen 1.1.2005 voimaan tulleeseen organisaatioon linjattiin sairaanhoitopiirissä ”Yhteistoiminta voimavarana” hankkeen avulla. (Kujala ym. Yhteistoiminta voimavarana, kehittämishanketyöryhmän loppuraportti 2004).

4.2 Tutkimuksen tavoite, tehtävä ja asetelma

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää mitkä ovat sairaanhoitopiirin kuntayhtymän henkilöstön vaikutusmahdollisuudet heidän omaa työtään ja omaa työyhteisöään koskeviin asioihin yhteistoimintalain ja sopimusten mukaisessa yhteistoimintamenettelyssä. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää kohdeorganisaatiossa tapahtuneen yhteistoimintamenettelyn järjestelmällisen kehittämisen vaikutukset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin. Tutkimuksella pyritään myöskin selvittämään yhteistoimintamenettely edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkimuskyselyyn ovat vastanneet sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toimialueiden edustuksellisten yhteistyöryhmien jäsenet ensiksi vuonna 2006 kohdeorganisaatiossa tehtyjen yhteistoimintamenettelyn kehittämistoimien jälkeen ja seurantakyselyyn vuonna 2014.

Tutkimusasetelma sisältää ensinnäkin tutkimuksen kohteena olevan sairaanhoitopiirin organisaation ja keskeiset avainkäsitteet. Toiseksi tutkimusasetelmassa ovat yhteistoimintamenettelyä koskevat säädökset, lait ja sopimukset. Kolmanneksi tutkimusasetelma sisältää yhteistoimintamenettelyn toteutuksen ja muodot eri tasoilla organisaatiossa, edustuksellisen yhteistoiminnan ja välittömän yhteistoiminnan, sekä yhteistoiminnan kehittämisen. Neljänneksi tutkimusasetelmassa on koottuna ne keskeiset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia koskevat asiat, joita tutkimuskyselyillä selvitettiin (kuvio 1).



Kuvio 1 Tutkimusasetelma

4.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

4.3.1 Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot

Tutkimukseni kohdeorganisaationa olivat Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimialueet, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitan yliopistollisen sairaalan toimialueita ja palvelualueita sekä terveydenhuoltoaluetta, aluesairaaloita ja liikelaitoksia. Vuonna 2006 Tampereen yliopistollisessa sairaalassa oli viisi toimialuetta sekä sairaanhoidon, hallinnon ja huollon palvelualueet. Näiden lisäksi sairaanhoitopiiriin kuuluivat Mäntän seudun terveydenhuoltoalue, Vammalan ja Valkeakosken aluesairaalat sekä laboratorio- ja apteekkiliikelaitos ja alueellinen kuvantamisliikelaitos.

Yhteistoimintamenettely kohdeorganisaationa olevassa Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä organisoitiin 1.1.2005 lukien siten, että edustuksellista yhteistoimintaa sairaanhoitopiiritasolla hoitivat 18-jäseninen yhteistyötoimikunta ja 12-jäseninen työsuojelutoimikunta. Toimialueilla yhteistoimintamenettelyä hoitivat työnantajan edustajista ja työntekijöiden edustajista muodostetut edustukselliset yhteistyöryhmät, mitkä nimettiin toimikaudelle 2005 – 2008. Niiden henkilöstömäärät sovittiin toimialueen johdon ja ammattijärjestöjen pääluottamusmiesten välisissä neuvotteluissa, mitkä käytiin yhteistoimintapäällikön johdolla. Työnantajan edustajat nimettiin toimialueen johtoryhmästä. Ammattijärjestöjen pääluottamusmiehet kokosivat toimialueen henkilöstöedustuksen. Tässä noudatettiin periaatetta, että henkilöstön edustus tulee koota toimialueen paikalliset olosuhteet huomioiden niin, että keskeiset alueet ja ammattiryhmät tulevat edustetuiksi. Yhteistyöryhmiin kuului keskimäärin kahdeksan henkilöä. Useimmissa yhteistyöryhmissä oli noin 1/3 työnantajan edustajia ja 2/3 henkilöstön edustajia.

Jatkotutkimuksen aikaan vuonna 2014 Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio oli vuoteen 2006 verraten uudistunut. Tampereen yliopistollisessa sairaalassa oli nyt seitsemän toimialuetta. Hallinnon palvelualueesta oli muodostettu hallintopalvelukeskus ja huollon palvelualueesta tukipalvelukeskus. Sairaanhoidon palvelualue oli edelleenkin palvelualue. Myös aluesairaalat olivat ennallaan. Sen sijaan Mäntän seudun terveydenhuoltoalueen (vuodesta 2009 Ylä-Pirkanmaan terveydenhuoltoalue) toiminnot oli siirretty osaksi Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) toimintaa. Toimialueen 6 muodosti kehitysvammahuolto ja toimialueen 7 ensiapu Acuta. Liikelaitoksista oli jäljellä Kuvantamis- ja apteekkiliikelaitos. Osakeyhtiöitä olivat Sydänkeskus Oy, Fimlab Laboratoriot Oy ja Coxa Oy. Osakeyhtiöt eivät kuuluneet Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin yhteistoimintaorganisaatioon (kuvio 2).

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio vuonna 2014



Kuvio 2. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio vuonna 2014

4.3.2 Tutkimuksiin osallistuneet henkilöt

Tutkimuskyselyt suunnattiin sairaanhoitopiirin toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenille, jotka olivat vakinaisessa palvelussuhteessa sairaanhoitopiirin kuntayhtymään. Vuoden 2006 kyselyyn osallistuivat vuosiksi 2005 – 2008 nimettyjen edustuksellisten yhteistyöryhmien työnantajaedustajat ja henkilöstöedustajat ja vuoden 2014 seurantakyselyyn vastaavat vuosiksi 2013 – 2016 nimetyt edustajat.

Taustatiedot

Vuonna 2006 tutkimuskyselyyn vastasi 74 henkilöä. Heistä oli miehiä 28 ja naisia 46. Vuoden 2014 seurantakyselyyn vastasi 55 henkilöä; 13 miestä ja 38 naista sekä 4 henkilöä, jotka eivät vastanneet taustatietoihin.

Vuonna 2006 vastaajista 8 kuului ikäryhmään 30 - 39 vuotiaat, 26 ikäryhmään 40 - 49 vuotiaat, 37 ikäryhmään 50 - 9 vuotiaat ja 3 ikäryhmään 60 tai enemmän. Vuoden 2014 seurantakyselyn ikäjakauma oli: 1 alle 30 vuotiaat, 9 ikäryhmä 30 – 39 vuotiaat, 13 ikäryhmä 40 – 49 vuotiaat, 22 ikäryhmä 50 – 59 vuotiaat ja 6 ikäryhmä 60 tai enemmän vuotiaat sekä 4 henkilöä ryhmä ei ikätietoa (taulukko 7).

Taulukko 7 Tutkimukseen osallistuneet ikäryhmittäin

Ikä	2006	2014
< 30	0	1
30 - 39	8	9
40 - 49	26	13
50 - 59	37	22
60 -	3	6
Ei ikätietoa	0	4
Yhteensä	74	55

Ammattitutkinto.

Vuonna 2006 vastaajista ryhmään ei varsinaista ammattitutkintoa kuului 1

henkilö, ryhmään ammatillisen koulun tutkinto 8, ryhmään ammatillisen opiston tutkinto 36, ryhmään alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto 3, ryhmään ylempi korkeakoulututkinto 14 ja ryhmään tutkijakoulutus (lisansiaatti tai tohtori) 12 henkilöä. Enintään ammatillisen opiston tutkinto oli 60,8 %:lla vastaajista ja vähintään alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto 39,2 %:lla vastaajista. Vuonna 2014 vastaajista ryhmään ammatillisen koulun tutkinto kuului 10 henkilöä, ryhmään ammatillisen opiston tutkinto 19, ryhmään alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto 5, ryhmään ylempi korkeakoulututkinto 11 ja ryhmään tutkijakoulutus (lisansiaatti tai tohtori) 6 henkilöä. Tieto ammatillisesta peruskoulutuksesta puuttui 4 vastaajalta.

Henkilöstöryhmä

Vuonna 2006 ryhmään lääkärihenkilöstö kuului 17,6 % vastaajista, ryhmään tutkimushenkilöstö 5,4 %, ryhmään hoitohenkilöstö 45,9 %, ryhmään hallinto- tai toimistohenkilöstö 23,0 % ja ryhmään huoltohenkilöstö 8,1 % vastaajista.

Vuonna 2006 kohdeorganisaation virat ja toimet jakautuivat henkilöstöryhmittäin seuraavasti: lääkärihenkilöstö 12 %, tutkimushenkilöstö 4 %, hoitohenkilöstö 63 %, hallinto- ja toimistohenkilöstö 6 % ja huoltohenkilöstö 15 %. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2006.) Vakanssipohjaan verrattaessa toimialueiden yhteistyöryhmien vastaajissa oli hallinto- ja toimistohenkilöstöllä selvä yliedustus, hoitohenkilöstöllä ja huoltohenkilöstöllä aliedustus.

Vuonna 2014 vastaajista ryhmään lääkärihenkilöstö kuului 7,3 %, ryhmään tutkimushenkilöstö 3,6 %, ryhmään hoitohenkilöstö 32,7 %, ryhmään hallinto- tai toimistohenkilöstö 30,9 % ja ryhmään huoltohenkilöstö 18,2 % sekä ryhmään ei tietoa 7,3 %. Vuonna 2014 kohdeorganisaation virat ja toimet jakautuivat henkilöstöryhmittäin seuraavasti: lääkärihenkilöstö 13 %, erityishenkilöstö 4 %, hoitohenkilöstö 62 %, hallinto- ja toimistohenkilöstö 6 % ja huoltohenkilöstö 15 %. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2014.) Vakanssipohjaan verrattaessa toimialueiden yhteistyöryhmien vastaajissa hallinto- ja toimistohenkilöstöllä oli selvä yliedustus ja hoitohenkilöstöllä aliedustus (taulukko 8).

Taulukko 8 Tutkimukseen osallistuneet henkilöstöryhmittäin

Henkilöstöryhmä	2006	2014
Lääkärit	13	4
Tutkimushenkilöstö	4	2
Hoitohenkilöstö	34	18
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	17	17
Huoltohenkilöstö	6	10
Ei henkilöstöryhmätietoa		4
Yhteensä	74	55

Tutkimukseen osallistuneet toimialueittain

Vuonna 2006 vastaajista 44,4 % työskenteli sairaanhoidollisilla toimialueilla (toimialueet 1 - 5), 18,1 % palvelualueilla (sairaanhoidolliset palvelut, hallintopalvelut ja huoltopalvelut), 18,1 % aluesairaaloissa ja terveydenhuolto-alueella sekä 19,4 % liikelaitoksissa (laboratorio- ja apteekkiliikelaitos, alueellinen kuvantamisliikelaitos). Vuonna 2014 vastaajista toimi 52,9 % sairaanhoidollisilla toimialueilla (toimialueet 1 -7), 27,4 % palvelualueella ja palvelukeskuksissa, 12,7 % aluesairaaloissa ja 7,3 % liikelaitoksessa (taulukko 9).

Taulukko 9 Tutkimukseen osallistuneet toimialueittain

Vastaajat toimialueittain	2006 lkm	2014 klm
Tampereen yliopistollinen sairaala:	7	5
- toimialue 1	3	3
- toimialue 2	8	3
- toimialue 3	7	4
- toimialue 4	7	5
- toimialue 5	-	4
- toimialue 6	-	5
- toimialue 7	6	3
- sairaanhoidon palvelualue	4	-
- hallinnon palvelualue	-	3
- hallintopalvelukeskus	3	-
- huollon palvelualue	-	9
- tukipalvelukeskus	2	-
Mäntän seudun terveydenhuoltoalue	7	5
Valkeakosken aluesairaala	4	2
Vammalan aluesairaala	8	-
Laboratorio- ja apteekkiliikelaitos	-	4
Kuvantamiskeskus- ja apteekki- liikelaitos	6	-
Alueellinen kuvantamisliikelaitos	2	
Toimialue tuntematon		
	74	55
Yhteensä		

Työssäoloaika

Vuonna 2006 vastaajien työssäoloaika Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä tai sitä edeltäneissä kuntainliitoissa vaihteli kahdesta vuodesta 38 vuoteen. Vastaajien palvelussuhteet olivat pitkiä, sillä yli 50 %:lla vastaajista työssäoloaika oli yli 17 vuotta. Vuonna 2014 vastaajien työssäoloaika Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä tai sitä edeltäneissä kuntainliitoissa vaihteli kahdesta vuodesta 42 vuoteen.

Esimiestyö

Vuonna 2006 vastaajista 47,3 % ilmoitti, että heidän työhönsä kuului esimies työtä. Vastaavasti 52,7 % ilmoitti, että työhön ei kuulu esimiestyötä. Vuonna 2014 vastaajista 38,2 % ilmoitti, että heidän työhönsä kuului esimiestyötä. 61,8 %:lla

vastaajista työhön ei kuulunut esimiestyötä.

Henkilöstön edustajat ja työnantajan edustajat

Vuonna 2006 vastaajista 74,3 % ilmoitti edustavaansa toimialueensa yhteistyöryhmässä henkilöstöä. Työnantajan edustajia vastaajista oli 25,7 %. Vuonna 2014 vastaajista oli henkilöstön edustajia 72,7 % ja työnantajan edustajia 27,3 %.

Toiminta sairaanhoitopiiritason yhteistoimintaelimissä tai luottamusmiehenä

Vuonna 2006 vastaajista toimi sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa 18,9 % ja sairaanhoitopiirin työsuojelutoimikunnassa 4,1 %. Ammattijärjestönsä luottamusmiehenä vuonna 2006 toimi 27 % vastaajista ja työsuojeluvaltuutettuna 5,4 %. Yli puolet vastaajista (59,5 %) ei siis toiminut muissa yhteistoimintaelimissä kuin oman toimialueensa yhteistyöryhmässä eikä myöskään luottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna. Vuonna 2014 vastaajista toimi sairaan- hoitopiirin yhteistyötoimikunnassa 16,4 % ja työsuojelutoimikunnassa 5,5 %. Ammattijärjestönsä luottamusmiehenä toimi vuonna 2014 vastaajista 18,2 % ja työsuojeluvaltuutettuna 3,6 %. Lähes 2/3 vastaajista (63,6 %) toimi yhteistoimintaelimistä vain oman toimialueensa yhteistyöryhmässä eikä toiminut myöskään luottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna.

4.3.3 Tutkimusaineiston keruu

Työskentelin vuonna 2006 Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä Tampereen yliopistollisen sairaalan henkilöstöpalveluissa. Lähetin yhteistoimintamenettelyä koskevan varsinaisen tutkimuskyselyn helmikuussa 2006 toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenille. Yhteistyöryhmät olivat toimineet tällöin noin vuoden ajan. Lähetin kyselylomakkeen yhteensä 154:lle henkilölle. Kyselyyn vastasi 74 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 48. Vuoden 2006 tutkimuskyselyn vastaukset olen analysoinut kohdassa 5.1.

Sovin lokakuussa 2014 ohjaajani kanssa, että teen yhteistoimintamenettelyä

koskevan seurantakyselyn Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä samalle kohde-ryhmälle kuin vuonna 2006 eli sairaanhoitopiirin toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenille. Tein seurantakyselyä varten kyselylomakkeen, mikä oli päivitetty versio vuoden 2006 tutkimuskyselyn lomakkeesta eli mahdollisimman pitkälle saman sisältöinen kuin vuonna 2006. Koska en ollut enää työelämässä, lähetin kyselylomakkeet sairaanhoitopiirin toimialueiden yhteistyöryhmien sihteereiden kautta yhteistyöryhmien jäsenille, yhteensä 132:lle henkilölle. Kyselylomakkeita palautui ensi vaiheessa vuoden 2014 lopulla 42 kappaletta. Lähetin edelleen yhteistyöryhmien sihteereiden kautta pyynnön vastata tutkimuskyselyyni. Lisää vastauksia tulikin 13 kappaletta. Näin ollen kyselyyn vastasi yhteensä 55 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 46. Vuoden 2014 seurantakyselyn tutkimustulokset olen analysoinut kohdassa 5.1 yhdessä vuoden 2006 tulosten kanssa.

4.3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuskyselylomake vuonna 2006 sisälsi 49 kysymystä: vastaajan tiedot (9), yhteistoimintasopimusten tunnettavuus (4), yhteistoimintamenettelyn organisointi ja tavoitteellisuus (12), vaikutusmahdollisuudet toimialueilla (5), yhteistoimintakäytännöt ja vaikutusmahdollisuudet työpaikoilla (15), yhteistoimintaa edistävät tekijät (1) ja yhteistoimintaa haittaavat tekijät (3). Avoimia kysymyksistä oli 12. Vuoden 2014 tutkimuskysely sisälsi 53 kysymystä. Kysely oli muutoin yhtenevä ensimmäisen kyselyn kanssa, mutta lisäksi kysyttiin kokemuksia kuulluksi tulemisesta (4). Avoimia kysymyksiä oli 14.

Suljettujen kysymysten vastaukset tallennettiin Excel –ohjelmalle ja laskettiin vastausten jakaumat (Frequency, Percent, Valid Percent, Cumulative Percent). Aineiston käsittelyssä keskityttiin erityisesti selvittämään eroja työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien välillä. Tässä selvittelyssä käytettiin Fisherin tarkkatestiä sekä Mann-Whitneyn testiä. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa niin laadullista sisällönanalyysia kuin sisällön määrällistä erittelyä ja näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa tuottamalla esimerkiksi sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.) Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Kirjoitin aluksi kummankin tutkimuskyselyn avoimien kysymysten vastaukset puhtaaksi, jolloin niistä muodostui yhteensä 53 sivua analysoitavaa tekstiä. Merkitsin kirjoittaessani työnantajan edustajien vastaukset tunnuksella T ja henkilöstön edustajien vastaukset tunnuksella H. Ryhmittelin ja kokosin vastaukset niiden esiintymismäärien mukaisesti keskeisiin aihealueisiin, kuten esimerkiksi toimialueiden yhteistyöryhmissä käsitellyt kokousasiat: yhteistyömenettelyn toteutus, toiminnan suunnittelu, talousarvion toteutuminen, henkilöstökysymykset, työaika-asiat, koulutusasiat, palkkausasiat, työhyvinvointi, työsuojeluasiat, säännöt ja ohjeet, henkilöstöedustus, tila-asiat ja pysäköinti- ja liikenneasiat. Keräsin usean kysymyksen osalta asiaa parhaiten kuvaavat suorat lainat eli vastaajien mielipiteet sellaisina kuin he olivat ne esittäneet.

Tutkimustulosten analysoinnissa ja ryhmittelyssä huomioin myös kohdeorganisaatiossa työnantajan ja henkilöstön väliselle yhteistoimintamenettelylle määritellyt tavoitteet. Esimerkiksi yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät ryhmittelin näiden päämäärien mukaisesti seuraaviin ryhmiin: pyritään yhteiseen päämäärään, toiminta on tuloksellista, aidot vaikuttamismahdollisuudet, toiminta on osallistavaa, viestintä on avointa ja tehokasta ja työyhteisö voi hyvin. Jotta kahdeksan vuoden välein tehtyjen tutkimuskyselyjen vastausten painotukset ja muutokset tulisivat esille, ryhmittelin vastaukset erikseen vuoden 2006 kyselyn ja vuoden 2014 kyselyn osalta. Selvittäessäni tuloksia muodostin myös aivan uuden jaottelun, mistä esimerkkinä kysymyksen ”ongelmat yhteistoimintamenettelyssä” ryhmittely sen mukaan oliko kysymyksessä tavoitteisiin vai toimintaan vai vaikuttavuuteen liittyvä ongelma.

Kootessani yhteenvedoa keskeisistä tuloksista palasin tutkimuksen tavoitteisiin ja kysymyslomakkeen teemoihin. Tiivistin tulokset edellä kuvattujen ryhmittelyjen kautta kuuteentoista asiaryhmään:

- 1) yhteistoiminnan organisointi
- 2) yhteistoimintamenettelyssä käsitellyt asiat
- 3) yhteistoimintamenettelyn tavoitteiden toteutuminen
- 4) kuulluksi tuleminen
- 5) henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiudet
- 6) yhteistoimintasopimusten ja yhteistoimintalain tunnettavuus
- 7) henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toimialueilla
- 8) yhteistoimintakäytännöt ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä
- 9) vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan keinoin
- 10) vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan keinoin
- 11) henkilöstön kokemat vaikutusmahdollisuudet omaa työtään ja omaa työyhteisöään koskeviin asioihin työyhteisössään
- 12) yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät toimialueella
- 13) yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät työyhteisössä
- 14) yhteistoimintamenettelyä haittaavat tekijät toimialueella
- 15) yhteistoimintaa haittaavat tekijät työyhteisössä
- 16) ongelmat yhteistoimintamenettelyssä

5 TUTKIMUSTULOKSET

Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa selvitettiin ja kehitettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä hankeen ”Yhteistoiminta voimavarana” avulla. Hankeen linjausten pohjalta yhteistoimintamenettely organisoitiin sairaanhoitopiirissä vuoden 2005 alusta lukien eri organisaatiotasolla ja perustettiin toimialueittain edustukselliset yhteistyöryhmät, joiden ensimmäinen toimikausi käsitti vuodet 2005 – 2008. Selvitin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia kehittämishankkeen jälkeen tutkimuskyselyllä vuonna 2006. Kohdensin kyselyn sairaanhoitopiirin toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenille. Vuonna 2014 tein seurantakyselyn toimialueiden toimikaudelle 2013 – 2016 nimetyille yhteistyöryhmien jäsenille. Seuraavassa osiossa esittelen tutkimuskyselyjen tuloksia.

5.1 Vuosien 2006 ja 2014 tutkimuskyselyjen tulokset

Tutkimuskyselyillä pyrin selvittämään mitkä olivat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintamenettelyssä sairaanhoitopiirissä toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenten kokemina tai arvioimina vuonna 2006 ja vuonna 2014. Tutkimuskyselyillä selvitin muun muassa yhteistoiminnan organisointia ja tavoitteellisuutta, yhteistoimintaa koskevien säädösten tunnettavuutta, yhteistoimintakäytäntöjä sairaanhoitopiirin toimialueilla, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan työyhteisöön sekä yhteistoimintaa edistäviä ja sitä haittaavia tekijöitä.

5.1.1 Yhteistoimintamenettelyn organisointi ja tavoitteellisuus

Kysymyksillä 14 - 27 selvitin vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoimintamenettelyn organisoinnin onnistumisesta ja yhteistoiminnan tavoitteellisuudesta kohdeorganisaatiossa. Kysymykset käsittelivät: yhteistoimintamenettelyn organisoinnin onnistumista sairaanhoitopiirissä, käsiteltävien asioiden ohjautumista oikeille organisaatiotasolle, toimialueiden yhteistyöryhmien kokoontumisten riittävyyttä, asioiden saantia yhteistyöryhmän käsittelyyn, asioiden käsittelyä yhteisymmärrykseen pyrkien,

osallistumista edistävää toimintaa, viestinnän tehokasta hyödyntämistä, työyhteisöjen hyvinvoinnin tavoitetta, tuloksellisuustavoitetta, kuulluksi tulemista ja vastaajien henkilökohtaisia yhteistoimintavalmiuksia.

Yhteistoimintamenettelyn organisointi sairaanhoitopiiritasolla

Tutkimuskyselyssä selvitin yhteistoiminnan organisointia kolmella organisaatio-
tasolla, joita olivat: sairaanhoitopiiri, toimialue ja työyhteisö. Sairaanhoitopiiri-
tasolla ja toimialue-
tasolla yhteistoimintamenettely on edustuksellista ja
määrämuotoista. Työyhteisö-
tasolla oli käytössä kunnallisen työmarkkinalaitoksen
suosittelemat välittömän yhteistoiminnan muodot (Sopimus yhteistoiminta-
menettelystä soveltamisohjeineen, 4 §:ään liittyvä suositus, Kunnallinen
työmarkkinalaitos 2002).

Vuonna 2006 sairaanhoitopiirissä oli kaksi toimikaudeksi 2005 – 2008 asetettua
edustuksellista yhteistoimintaelintä; 18-jäseninen yhteistyötoimikunta
(6 työnantajan edustajaa, 12 henkilöstön edustajaa) ja 12-jäseninen työsuojelu-
toimikunta (3 työnantajan edustajaa, 9 henkilöstön edustajaa). Vuonna 2006
vastaajista 65,8 % oli sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely oli
sairaanhoitopiiritasolla organisoitu erinomaisesti tai hyvin. Neljännes vastaajista
ei osannut sanoa mielipidettään. Tähän vaikuttanee paljolti se, että vastaajat
olivat toimialueiden yhteistyöryhmien jäseniä ja noin 60 % heistä ei ollut toiminut
kyseisissä sairaanhoitopiiritason yhteistoimintaelimissä. Kukaan vastaajista ei
ollut sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu heikosti.
Onnistuneimpina yhteistoimintamenettelyn organisoinnin kokivat työnantajan
edustajat, joista 84,2 % vastasi joko erinomaisesti tai hyvin. 57,4 % henkilöstön
edustajista arvioi, että yhteistoiminta menettely oli sairaanhoitopiiritasolla
organisoitu erinomaisesti tai hyvin.

Vuonna 2014 sairaanhoitopiiritasolla oli kaksi toimikaudeksi 2013 – 2016
asetettua edustuksellista yhteistoimintaelintä; 21-jäseninen yhteistyötoimikunta
(7 työnantajan edustajaa, 14 henkilöstön edustajaa) sekä 12-jäseninen
työsuojelutoimikunta (3 työnantajan edustajaa ja 9 henkilöstön edustajaa).
Yhteistyötoimikunnan jäsenmäärää oli kasvatettu aiempaan kokoonpanoon

verrattuna kolmella jäsenellä, jotta edustus olisi kattavampi.

Vuonna 2014 vastaajista 63,6 % arvioi, että yhteistoimintamenettely sairaanhoitopiiritasolla oli organisoitu erinomaisesti tai hyvin. Runsas neljännes vastaajista (29,1 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Myös vuonna 2014 vastaajat olivat toimialueiden yhteistyöryhmien jäseniä ja 63,6 % heistä ei ollut toiminut sairaanhoitopiiritason yhteistoimintaelimissä. Välttäväksi organisoinnin arvioi vain yksi vastaaja, heikoksi ei kukaan. Onnistuneimpina organisoinnin näkivät työnantajan edustajat, joista 73,4 % vastasi joko erinomaisesti tai hyvin. Henkilöstön edustajista 60 % arvioi, että yhteistoimintamenettely oli sairaanhoitopiiritasolla organisoitu joko erinomaisesti tai hyvin. Vuoden 2006 vastauksiin verrattuna työnantajan edustajien arviot organisoinnista olivat laskeneet, mutta olivat edelleen korkealla tasolla. Henkilöstöedustajien arviot organisoinnista sen sijaan olivat nousseet hyvälle tasolle (taulukko 10).

Yhteistoimintamenettelyn organisointi toimialueetasolla

Toimialueilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sairaanhoitopiirin yliopistollisen sairaalan toimialueita (2006: 1 - 5, 2014: 1 – 7) sairaanhoidon palvelualueita, hallinnon palvelualueita/hallintopalvelukeskusta, huollon palvelualueita/tukipalvelukeskusta, terveydenhuoltoaluetta (2006), aluesairaaloita ja kuntayhtymän liikelaitoksia. Edustukselliset yhteistoimintaelimet, yhteistyöryhmät, olivat aloittaneet toimintansa 1.1.2005 lukien. Tätä ennen vastaavat yhteistoimintaelimet olivat olleet jo vuosia yliopistollisen sairaalan toimialueella 5 (psykiatria) sekä kuntayhtymän aluesairaaloissa ja terveydenhuoltoalueen sairaalassa. Kuitenkin pääosassa toimialueita edustuksellinen yhteistoimintamenettely oli uutta toimintaa vuodesta 2005 lähtien.

Vuonna 2006 vastaajista 72,6 % oli sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely toimialueilla oli organisoitu joko erinomaisesti tai hyvin. 15 % oli sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu toimialueetasolla välttävästi. Työnantajan edustajat pitivät yhteistoimintamenettelyn organisointia toimialueella onnistuneena. Heistä lähes 77,5 % arvioi, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu erinomaisesti tai hyvin. Henkilöstön edustajista erinomaiseksi tai

hyväksi organisoinnin toimialueetasolla arvioi 70,9 %. Vuonna 2014 vastaajista lähes 74,5 % oli sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely toimialueilla oli organisoitu joko erinomaisesti tai hyvin. Välttäväksi organisoinnin arvioi joka kymmenes vastaaja, heikoksi ei kukaan. Työnantajan edustajista 73,4 % arvioi yhteistoimintamenettelyn organisoinnin toimialueella erinomaiseksi tai hyväksi. Henkilöstön edustajista 75 % arvioi samoin. Työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien arviot olivat samalla hyvällä tasolla. Vuoteen 2006 verraten työnantajan edustajien arviot olivat hieman laskeneet ja henkilöstöedustajien arviot vastaavasti nousseet. Yhteistoimintamenettelyn organisointia koskevat tulokset on koostettu taulukkoon 10.

Taulukko 10 Yhteistoimintamenettelyn organisointi

	Erinomaisesti / hyvin yhteensä %		Erinomaisesti / hyvin työnantaja %		Erinomaisesti / hyvin henkilöstö %	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Yhteistoimintamenettely organisoitu						
- sairaanhoitopiiritasolla	65,8	63,6	84,2	73,4	57,4	60,0
- toimialueetasolla	72,6	74,5	77,5	73,4	70,9	75,0
- työyhteisötasolla	55,6	45,5	66,7	46,7	50,9	45,0
Asiat ohjattu käsittelyyn oikealle organisaatiotasolle						
- sairaanhoitopiiritasolle	45,9	43,6	52,6	60,0	40,0	37,5
- toimialueatasolle	62,2	65,5	73,7	66,7	58,2	65,0
- työyhteisötasolle	46,6	54,5	55,6	53,3	38,2	55,0
	Riittävästi / melko usein % yhteensä		Riittävästi / melko usein % työnantaja		Riittävästi / melko usein % henkilöstö	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Yhteistyöryhmät kokoontuneet	83,8	94,6	89,5	93,4	81,8	95,0
	Aina % yhteensä		Aina % työnantaja		Aina % henkilöstö	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Asiat saatu toimialueen yhteistyöryhmän käsittelyyn	97,2	94,5	94,7	86,7	98,1	97,5

Yhteistoimintamenettelyn organisointi työyksikötasolla

Kunnallinen työmarkkinalaitos on suositellut yhteistoimintamenettelyn hyödyntämistä kunta-alalla tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisessä. Yhteistoimintamenettely on osa henkilöstöstrategiaa ja erityisesti välittömän osallistumisen muodoin voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Kunnallinen työmarkkinalaitos suosittelee välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseksi esimerkiksi seuraavia muotoja:

- kehityskeskustelut
- esimies-alaiskeskustelut
- työnohjaus
- palautteen antaminen
- työpaikkakokoukset
- tiedotustilaisuudet
- koulutus- ja tiedotusluonteiset neuvottelutilaisuudet
- osallistuminen kehittämisprojekteihin
- laatu- ja tuloksellisuustyöryhmät
- tiimit

(Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002).

Vuonna 2006 yli puolet (55,6 %) vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely työyhteisötasolla oli organisoitu erinomaisesti tai hyvin. Yli neljännes (27,6 %) arvioi yhteistoimintamenettelyn organisoinnin työyhteisötasolla välttäväksi tai heikoksi. Työnantajan edustajista 66,7 % arvioi, että yhteistoimintamenettely oli työyhteisötasolla organisoitu hyvin. Välttäväksi työnantajavastaajista organisoinnin arvioi joka kuudes vastaaja. Työyhteisötasolla organisoinnin erinomaiseksi arvioineet olivat henkilöstön edustajia. Lisäksi lähes puolet henkilöstöedustajista arvioi, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu hyvin. Toisaalta noin neljännes henkilöstöedustajista oli arvioi, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu vain välttävästi työyksikötasolla.

Vuonna 2014 vajaa puolet (45,5 %) vastaajista arvioi, että yhteistoimintamenettely työyhteisötasolla oli organisoitu erinomaisesti tai hyvin. Välttäväksi tai heikoksi organisoinnin arvio vajaa kolmannes vastaajista. 46,7 % työnantajan edustajista arvioi, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu työyhteisötasolla hyvin. Välttäväksi tai heikoksi organisoinnin heistä arvioi kolmannes. Henkilöstön edustajista myös vajaa puolet (45 %) arvioi, että yhteistoimintamenettely oli organisoitu työyhteisötasolla erinomaisesti tai hyvin. Välttäväksi organisoinnin arvioi 30 % henkilöstöedustajavastaajista, heikoksi ei kukaan. Arviot yhteistoimintamenettelyn organisoinnin onnistumisesta työyksikötasolla olivat vuonna 2006 korkeammat kuin vuonna 2014. Selkeimmin tämä näkyy työnantajien edustajien vastauksissa. Henkilöstön edustajien arvioissa muutos oli vähäisempi (taulukko 10).

Toimialueiden yhteistyöryhmien työnantajajäsenet arvioivat yhteistoimintamenettelyn organisoinnin onnistuneen tutkimusvuosina paremmuusjärjestyksessä: sairaanhoitopiiritaso, toimialuetaso ja työyhteisötaso. Henkilöstöedustajien vastaava järjestys oli: toimialuetaso, sairaanhoitopiiritaso ja työyhteisötaso. Sitä, miten hyvin käsiteltävät asiat oli osattu ohjata oikeille organisaatiotasolle, selvitän seuraavassa osiossa.

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely oikealla organisaatiotasolla

Sairaanhoitopiiri muodostaa moniportaisen konserniorganisaation. Yhteistoimintamenettelyn onnistumiseksi on tärkeitä, että asiat käsitellään niiden laatu ja laajuus huomioiden oikeilla organisaatiotasolla. Lähtötaso on työyhteisötaso, jossa käytettävissä ovat välittömän osallistumisen eri muodot. Työyhteisötasolla keskeistä on työntekijän ja esimiehen välitön vuorovaikutus, jolloin asiat voidaan keskustella ja selvittää heti. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat tällöin suoria ja välittömiä. Samoin esimerkiksi työpaikkakokoukset ovat nopea tapa saada työyhteisöä koskevat asiat yhteiseen

käsittelyyn ja henkilöstön mielipiteet asioihin ennen päätöksentekoa. Toimialuetaso on edellistä laajempi ja tällöin siirrytään edustukselliseen vaikuttamiseen. Asiat ovat kuitenkin osallistujille kohtuullisen läheisiä ja kiinnostavia. Sairaanhoidopiiritalle ohjautuvat laajat ja periaatteelliset asiakokonaisuudet, joilla on henkilöstövaikutuksia ja jotka koskevat yleensä koko sairaanhoidopiiriä. Kysymyksellä 15 tiedustelin, miten onnistuneesti heidän mielestään yhteistoimintamenettelyn asiapiiriin kuuluvat asiat oli onnistuttu ohjaamaan käsiteltäväksi oikeille organisaatiotasolle?

Asiat ohjattu sairaanhoidopiiritalle

Molempina tutkimusvuosina Pirkanmaan sairaanhoidopiirissä sairaanhoidopiiritalle toimivien yhteistoimintaelinten, yhteistyötoimikunnan ja työsuojelutoimikunnan, kokousten esityslistat laadittiin niin, että puheenjohtajisto (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja sihteeri) kokoontuivat ja yhdessä sopivat esityslistalle otettavat asiat. Koska puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja valittiin vuorovuosin työnantajapuolelta ja henkilöstöpuolelta, esityslistalle saatiin tasapuolisesti asioita. Listalle otettavat asiat sovittiin osapuolten kesken hyvässä yhteisymmärryksessä.

Vuonna 2006 vastaajista vajaa puolet (45,9 %) oli sitä mieltä, että asiat oli ohjattu käsittelyyn sairaanhoidopiiritalle joko erinomaisesti tai hyvin. Vastaajista 39,2 % ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen. Työnantajan edustajista yli puolet (52,6 %) arvioi, että asiat oli ohjattu käsittelyyn sairaanhoidopiiritalle hyvin. Henkilöstön edustajista 40 % arvioi, että asiat oli ohjattu käsittelyyn sairaanhoidopiiritalle hyvin. Mielipidettään ei osannut sanoa 43,6 %.

Vuonna 2014 vastaajista alle puolet (43,6 %) oli sitä mieltä, että asiat oli ohjattu käsittelyyn sairaanhoidopiiritalle joko erinomaisesti tai hyvin. Lähes puolet (49,1 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Työnantajan edustajista 60 % arvioi, että asiat oli ohjattu käsittelyyn sairaanhoidopiiritalle hyvin. Henkilöstön edustajista 37,5 % arvioi, että asiat oli ohjattu käsittelyyn sairaanhoidopiiritalle

joko erinomaisesti tai hyvin. Mieli pidettiin ei osannut sanoa kolmannes työnantajan edustajista ja yli puolet henkilöstön edustajista.

Myönteiset arviot vuosina 2006 ja 2014 olivat samalla tasolla. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli suuri kumpanakin tutkimusvuonna (39,2 % -> 49,1 %). Tätä selittää se, että yli 60 % vastaajista ei ollut toiminut sairaanhoitopiiritason yhteistoimintaelimissä (yhteistyötoimikunta, työsuojelutoimikunta). Mieli piteen muodostaminen oli siten osalle vastaajista vaikeata (taulukko 10).

Asiat ohjattu toimialuetasolle

Myös toimialueiden yhteistyöryhmien kokousasiat sovittiin työnantajan ja henkilöstön edustajan kesken. Työnantajapuoli toi luonnollisesti enemmän asioita käsittelyyn ja kokouksia käytettiin myös asioista tiedottamiseen. Oli myös asioita, joita käsiteltiin ensin toimialueen yhteistyöryhmässä ja sen jälkeen sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa. Näitä olivat esimerkiksi aloitteet tai muut esitykset, mitkä koskivat laajasti koko sairaanhoitopiirin henkilöstöä. Vastaajat toimivat oman toimialueensa yhteistyöryhmässä, jolloin arviointi oli helpompaa kuin sairaanhoitopiiritasolla. Vuonna 2006 vastaajista 62,2 % arvioi, että yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat oli onnistuttu ohjaamaan käsittelyyn toimialuetasolle erinomaisesti tai hyvin. Mieli pidettiin ei osannut sanoa vajaa viidennes vastaajista. Viidesosan (20,3 %) mielestä yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat oli ohjattu käsittelyyn toimialuetasolle vain välttävästi. Asioiden ohjaamisessa käsittelyyn toimialuetasolla oli parhaiten onnistuttu työnantajaa edustavien vastaajien mielestä. Erinomaisesti tai hyvin vastasi heistä 73,7 %. Henkilöstöedustajista näin arvioi 58,2 %. Välttävästi arvioi viidennes henkilöstöedustajista.

Vuonna 2014 vastaajista 65,5 % arvioi, että yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat oli ohjattu käsittelyyn toimialuetasolle hyvin. Välttävästi vastasi joka kuudes ja mieli pidettiin ei osannut sanoa joka seitsemäs vastaaja. Sekä työnantajan että henkilöstön edustajat arvioivat, että asioiden ohjaamisessa

käsittelyyn toimialuetasolle oli onnistuttu hyvin (66,7 %, 65 %). Vuoden 2006 vastauksiin verrattuna työnantajan edustajien arviot olivat laskeneet ja henkilöstön edustajien vastaavasti nousseet (taulukko 10).

Asiat ohjattu työyhteisötasolle

Työyhteisöissä oli tutkimusvuosina käytössä kymmenkunta välittömän yhteistoiminnan muotoa, joista keskeisiä olivat työntekijän ja lähiesimiehen välinen suora keskustelu sekä koko työpaikan henkilöstön yhteinen työpaikkakokous. Myös asioiden luonne oli läheisempi kuin edustuksellisissa elimissä eli ne koskivat usein suoraan henkilöstön työtä ja työyhteisöä. Vuonna 2006 vastaajista lähes puolet (46,6 %) oli sitä mieltä, että asiat oli onnistuttu ohjaamaan työyhteisötasolle käsittelyyn erinomaisesti tai hyvin. Lähes neljannes vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen. Noin kolmannes arvioi, että asioiden ohjaamisessa käsittelyyn työyhteisötasolle oli onnistuttu vain välttävästi tai heikosti. Työnantajan edustajista yli puolet (55,6 %) arvioi, että asioiden ohjaamisessa käsittelyyn työyhteisötasolle oli onnistuttu hyvin. Yli viidenneksen mielestä tässä oli onnistuttu vain välttävästi. Henkilöstöedustajista 38,2 % antoi arvion hyvin ja lähes kolmannes arvion välttävästi.

Vuonna 2014 vastaajista yli puolet (54,5 %) vastasi, että yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat oli ohjattu käsittelyyn työyhteisötasolle hyvin. Työnantajan edustajista tätä mieltä oli 53,3 % ja henkilöstön edustajista 55 %. Välttävästi arvioi viidennes vastaajista ja vajaa viidennes ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajien mielestä asioiden ohjaamisessa käsittelyyn työyhteisötasolle oli edistytty vuodesta 2006 vuoteen 2014 (vähintään hyvin 46,6 % -> 54,5 %, välttävästi tai heikosti 30,2 % -> 20 %) (taulukko 10).

Tämä edistyminen on tärkeätä, sillä asioiden välitön käsittely työpaikalla yhteisössä on keskeistä yhteistoimintaa. Vuonna 2006 työnantajan edustajat arvioivat asioiden ohjaamisen käsittelyyn oikealle organisaatiotasolle

järjestyksessä: toimialuetaso, työyhteisötaso ja sairaanhoitopiiritaso. Vuonna 2014 työnantajien edustajin arvioissa järjestys oli muuttunut ja oli: sairaanhoitopiiritaso, toimialuetaso ja työyhteisötaso. Henkilöstöedustajien arvioissa kumpanakin tutkimusvuonna parhaana oli toimialuetaso, mutta vuonna 2006 toisena sairaanhoitopiiritaso ja vuonna 2014 toisena työyhteisötaso.

Seuraavassa osiossa käsittelen toimialueiden yhteistyöryhmien kokoustoimintaa koskevia kysymyksiä ja yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita toimialueilla.

Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat

Toimialueiden yhteistyöryhmien kokoontumistiheys ja kokousten riittävyys

Toimialueiden yhteistyöryhmät kokoontuivat tutkimusvuosina keskimäärin kahdeksan kertaa vuodessa, aktiivisimmat kesäaikaa lukuun ottamatta kuukausittain. Vuonna 2006 toimikaudelle 2005 - 2008 asetetut toimialueiden yhteistyöryhmät olivat kyselyhetkellä toimineet noin vuoden ajan. Selvästi yli puolet vastaajista (56,8 %) ilmoitti, että toimialueen yhteistyöryhmä oli kokoontunut riittävän usein. Vastaajista yli neljännes (27 %) oli sitä mieltä, että yhteistyöryhmä oli kokoontunut melko usein. Joka kymmenennen (10,8 %) mielestä yhteistyöryhmä oli kokoontunut melko harvoin ja vain kahden vastaajan mielestä liian harvoin. Työnantajan edustajien mielestä yhteistyöryhmien kokoontumistiheys oli hyvä. Heistä lähes kaksi kolmasosaa (63,2 %) vastasi riittävän usein ja yli neljännes (26,3 %) melko usein. Myös henkilöstön edustajat olivat tyytyväisiä kokoustiheyteen ja kokousten riittävyyteen. Heistä yli puolet (54,5 %) vastasi riittävän usein ja yli neljännes (27,3 %) melko usein.

Vuonna 2014 tutkimuskyselyn ajankohtana marraskuussa toimikaudelle 2013 - 2016 nimetyt yhteistyöryhmät olivat toimineet lähes kahden vuoden ajan. Kaksi kolmasosaa vastaajista (67,3 %) vastaajista ilmoitti, että toimialueen yhteistyöryhmä oli kokoontunut riittävän usein, ja yli neljännes (27,3 %) melko usein.

Melko harvoin ja liian harvoin -vastauksia oli kumpiakin vain yksi. Sekä työnantajan että henkilöstön edustajat olivat vuonna 2014 tyytyväisiä kokoustiheyteen. Riittävän usein vastasi työnantajan edustajista 66,7 % ja henkilöstön edustajista 67,5 %. Melko usein vastasi työnantajan edustajista 26,7 % ja henkilöstön edustajista 27,5 %. Yhteistyöryhmien kokousten määrään oltiin siis hyvin tyytyväisiä kumpanakin tutkimusvuonna. Vähintään ”melko usein” vastausten osuus vuonna 2006 oli 83,8 % ja vuonna 2014 peräti 94,6 % (taulukko 10).

Asioiden saanti toimialueen yhteistyöryhmän käsittelyyn

Kysyin vastaajilta, että olivatko he halutessaan saaneet asiansa toimialueensa yhteistyöryhmän käsittelyyn. Mikäli eivät olleet saaneet, pyysin heitä kertomaan millaisia asioita eivät olleet sinne saaneet. Vuonna 2006 vastaajista 97,2 % ilmoitti, että olivat aina halutessaan saaneet asiansa yhteistyöryhmään. Vain 2,8 % ilmoitti, ettei ollut saanut. Nämä asiat koskivat tiedottamista toimialueen henkilöstölle tärkeistä asioista ja henkilöstöpolitiikkaa.

Työnantajan edustajista 94,7 % ja henkilöstön edustajista peräti 98,1 % vastasi saaneensa asiansa aina halutessaan toimialueensa yhteistyöryhmän käsittelyyn. Kokonaisuutena tulos kertoo, että asiat on erinomaisen hyvin saatu yhteistyöryhmien käsittelyyn. Vuonna 2014 vastaajista 94,5 % ilmoitti, että oli saanut halutessaan asiansa toimialueensa yhteistyöryhmään. Vain yksi vastaaja henkilöstön edustajista ilmoitti, ettei ollut saanut asiaansa yhteistyöryhmään. Asia koski henkilöstön hyvinvoinnin tukemista. Myös vuoden 2014 tulos kertoo, että asiat oli saatu erinomaisen hyvin toimialueiden yhteistyöryhmien käsittelyyn (taulukko 10). Seuraavassa osiossa olen koostanut kokousasioista tutkimusvuosina.

Toimialueiden yhteistyöryhmien käsittelemät asiat

Sairaanhoitopiirin toimialueiden yhteistyöryhmissä vuosina 2005 ja 2014 käsitellyt keskeiset kokousasiat olen koostanut seuraavaan taulukkoon (taulukko 11). Siitä ilmenee miten laaja ja runsas asioiden kirjo oli tutkimusvuosina. Asioita käsiteltiin paljon laajemmin kuin mitä yhteistoimintalaki tai yhteistoimintaa koskevat sopimukset minimissään edellyttivät.

Taulukko 11 Toimialueiden yhteistyöryhmien kokousasiat

	2006	2014
Yhteistoimintamenettelyn toteutus	järjestäytyminen, kokous-aikataulut ja -käytännöt	yhteistyötoimikunnassa käsitellyt asiat
Toiminta ja talous	vuosikello, linjaukset, henkilöstösuunnittelu, palvelutarjoukset, toimintasuunnitelma ja talousarvioesitys	vuosisuunnittelu, talouden seuranta, toiminta- ja talous-suunnitelmat, kustannusten hallinta
Henkilöstökysymykset	resurssit, virat ja toimet, henkilöstötilanne, sijaistilanne	henkilöstöresurssit, kesäajan toiminta, osasto-yhteistyö, työkierto
Työaika-asiat	työaikamuodot, työaika-järjestelyt, työaikamittaukset	
Palkkausasiat	järjestelyvarat, hälytysrahat, jononpurkupalkkiot, tulospalkkiot, palkkatyöryhmä	palkitseminen
Työsuojelu ja turvallisuus	työsuojelutarkastukset, työpaikkakäynnit ja -selvitykset, riskien kartoitukset, turvallisuuspoikkeamat, työsuojeluhankkeet	työsuojelutarkastukset, työpaikkakäynnit ja -selvitykset, vaarojen kartoitukset, turvallisuuspoikkeamat, työsuojeluhankkeet
Työhyvinvointi	hyvinvointihankkeet, tyky-tapahtumat, sairauspoissaolot, työterveys	työhyvinvointitoiminta, sairauspoissaolot, työterveys
Koulutusasiat	koulutussuunnitelmat, seminaarit, koulutussäätiön apurahat	
Säännöt ja ohjeet	ohjekirjeet, sopimukset, kunta-työnantajan yleiskirjeet	tasa-arvo-ohjelma
Henkilöstöedustus	luottamusmiesvaalit, henkilöstön edustus johtoryhmässä	
Muuta	tilinpäätös, sopimusohjaus, investoinnit, hankkeet, tila-asiat, kilpailuttaminen, liikenne- ja pysäköinti, kehityskeskustelut, työnohjaus, tulokuntomittaus, asuntoasiat, ympäristöasiat, työyksiköiden paikalliset asiat	oman alueen ajankohtaiset asiat, asiakaspalautteet

Avoimella kysymyksellä (kysymys 18) selvitin lisäksi vastaajien näkemyksiä asioista, joita toimialueiden yhteistyöryhmissä edellä lueteltujen lisäksi tulisi käsitellä. Ehdotukset koskivat seuraavia asioita (taulukko 12).

Taulukko 12 Asioita, joita tulisi käsitellä toimialueiden yhteistyöryhmissä

2006	2014
työnantajan ja henkilöstön vuoropuhelun parantaminen	valmisteltavien asioiden saanti käsittelyyn nykyistä aiemmin
toimialueiden ja vastuualueiden suunnitelmia nykyistä enemmän	tulevaa organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia
toimialueen ajankohtaisasioita	toimialueen ajankohtaisasioita
vastuukysymyksiä	toimintaohjeita ja -ohjelmia
kehittämishankkeita enemmän	
työterveyshuollon näkemyksiä henkilöstön terveydentilasta	työterveyshuollon palvelujen saatavuutta
työhyvinvointiasioita, toimialueen työkykyä ylläpitävää toimintaa	työhyvinvoinnin tukemista ja edistämistä, hoitajien ja esimiesten työssä jaksamista
työsuojelukysymyksiä, työolosuhteita	
koulutusasioita nykyistä enemmän	
sisäistä tiedottamista	
henkilöstöpalveluja	
henkilöstöresursseja ja -hankintaa	
	pitkän aikavälin kustannusten hallintaa
	palkka-asioita
	yhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa

Toiveet käsiteltävistä asioista olivat eri tutkimusvuosina pitkälti samoja, joskin painotukset vaihtelivat. Koulutus, tiedotus, henkilöstöpalvelut ja henkilöstöresurssit oli toisena tutkimusvuotena vaihtunut kustannusten hallintaan, palkka-asioihin ja yhteistyöhön. Monet vastaajista totesivat, että nykyinen aihealue on kattava. Näitä kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

”En lisäisi mitään”, tarvittavat asiat on käsitelty, näin on ollut hyvä”

”Asioita kyllä käsitellään riittävästi”

”Yhteistyöryhmässämme käsitellään mielestäni hyvin ja monipuolisesti asioita”

Asioiden käsittely yhteisymmärrykseen pyrkien

Kysymyksillä 19 – 23 kartoitin vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten yhteistyöryhmien toiminnassa toteutuvat sairaanhoitopiirin yhteistoimintamenettelylle asettamat tavoitteet. Tämän osion ensimmäisellä kysymyksellä selvitin sitä, että onko toiminta yhteiseen päämäärään pyrkivää? Tapahtuuko asioiden käsittely yhteistyöryhmässä yhteisymmärrykseen pyrkien?

Vuonna 2006 vastaajista 90,5 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä tapahtuu yhteisymmärrykseen pyrkien aina tai melko usein. Työnantajan edustajista 73,7 %:n mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä tapahtuu aina yhteisymmärrykseen pyrkien ja 21,1 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajista 29,1 %:n mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä tapahtuu aina yhteisymmärrykseen pyrkien, 60 %:n mielestä melko usein.

Vuonna 2014 vastaajista 94,6 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä tapahtuu yhteisymmärrykseen pyrkien aina (47,3 %) tai melko usein (47,3 %). Työnantajan edustajista 47,3 %:n mielestä asioiden käsittely tapahtuu aina yhteisymmärrykseen pyrkien, 40 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajista 47,5 %:n mielestä asioiden käsittely tapahtuu aina yhteisymmärrykseen pyrkien, 50 %:n mielestä melko usein. Vähintään ”melko usein” vastasi työnantajan edustajista eri tutkimusvuosina 94,8 % ja 87,3 %. Henkilöstön edustajista vähintään ”melko usein” vastasi eri tutkimusvuosina 89,1 % ja 97,5 % (taulukko 13).

Taulukko 13 Yhteistoimintamenettelyn tavoitteiden toteutuminen

	Aina/melko usein yhteensä %		Aina/melko usein työnantaja %		Aina/melko usein henkilöstö %	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Asiat käsitellään yhteistyöryhmässä yhteisymmärrykseen pyrkien	90,5	94,6	94,8	89,1	87,3	97,5
Toiminta yhteistyöryhmässä on osallistumista edistävää	79,7	80,0	89,5	76,3	73,4	82,5
Viestintää hyödynnetään yhteistyöryhmässä tehokkaasti	67,6	63,6	63,2	60,4	69,1	65,0
Asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää työhyvinvointia	74,3	76,4	84,2	66,6	70,9	80,0
Asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää tuloksellisuutta	63,5	60,0	52,6	46,7	67,2	65,0

Kummankin tutkimusvuoden vastaukset osoittavat, että molempien osapuolten näkemysten mukaan asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä tapahtuu vahvasti yhteisymmärrykseen pyrkien. Sairaanhoidopiirin yhteistoimintamenettelyn toiminta-ajatuksen, yhteistoiminnan ensisijainen tehtävä on työyhteisön voimavarojen yhdistäminen sovittujen päämäärien saavuttamiseksi, peilaten tulos on erittäin merkittävä.

Toiminta osallistumista edistävänä

Onko toiminta toimialueen yhteistyöryhmässä luonteeltaan sellaista, että se edistää osallistujien osallistumista? Tämän tavoitteen onnistumista selvitin kysymyksellä 20. Vuonna 2006 vastaajista 79,7 % oli sitä mieltä, että toiminta yhteistyöryhmässä oli osallistumista edistävää aina tai melko usein. Vastaajista 8,1 %:n mielestä toiminta yhteistyöryhmässä oli harvoin osallistumista edistävää. ”Ei koskaan” vastauksia ei ollut lainkaan. Toiminta yhteistyöryhmässä koettiin siis vahvasti osallistumista edistävänä. Työnantajan edustajista 21,1 %:n mielestä

toiminta on aina osallistumista edistävää, 68,4 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajista 14, %:n mielestä toiminta on osallistumista edistävää aina, 61,8 %:n mielestä melko usein.

Vuonna 2014 vastaajista 80 % oli sitä mieltä, että toiminta yhteistyöryhmässä on osallistumista edistävää aina tai melko usein, ”harvoin” vastasi 7,3 %. Työnantajan edustajien mielestä toiminta yhteistyöryhmässä on osallistumista edistävää 26,7 %:n mielestä aina ja 46,7 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajista ”aina” vastasi 30 % ja ”melko usein” 52,5 %. ”Ei koskaan” vastauksia ei ollut lainkaan. Vähintään ”melko usein” vastasi työnantajan edustajista eri tutkimusvuosina 89,5 % ja 73,4 %. Henkilöstön edustajista vähintään ”melko usein” vastasi 76,3 % ja 82,5 % (taulukko 13). Henkilöstön edustajien näkemys oli jälkimmäisenä vuotena noussut positiivisemmaksi kuin työnantajan edustajien. Kuitenkin sekä vuonna 2006 että vuonna 2014 kummatkin yhteistoimintamenettelyn osapuolet näkivät toiminnan toimialueiden yhteistyöryhmissä vahvasti osallistumista edistävänä.

Viestintä yhteistoimintamenettelyssä

Hyvällä viestinnällä on merkittävä osa kaikessa toiminnassa, niin myös työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan onnistumisessa. Viestintämahdollisuudet ovat vuosi vuodelta parantuneet ja viestintä nopeutunut. Viestinnän onnistumista selvitin kysymyksellä 21. Vuonna 2006 vastaajista 67,6 % oli sitä mieltä, että viestintää hyödynnetään yhteistyöryhmässä tehokkaasti aina tai melko usein. Vastaajista 14,9 %:n mielestä yhteistyöryhmässä hyödynnetään viestintää tehokkaasti harvoin. ”Ei koskaan” vastauksia ei ollut lainkaan. Työnantajan edustajista 15,8 %:n mielestä viestintää hyödynnetään tehokkaasti aina, 47,4 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajista 18,2 %:n mielestä viestintää hyödynnetään yhteistyöryhmässä tehokkaasti aina, 50,9 %:n mielestä melko usein.

Vuonna 2014 vastaajista 63,6 % oli sitä mieltä, että viestintää hyödynnetään yhteistyöryhmässä tehokkaasti aina tai melko usein. ”Harvoin” vastasi 16,4 %. ”Ei koskaan” vastauksia ei ollut lainkaan. Työnantajan edustajista 6,7 %:n mielestä viestintää hyödynnetään tehokkaasti aina, 53,3 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajista 15 %:n mielestä viestintää hyödynnetään tehokkaasti aina, 50 %:n mielestä melko usein. Sekä vuonna 2006 että vuonna 2014 henkilöstön edustajat arvioivat viestintää hyödynnettävän tehokkaasti yhteistyöryhmässä hieman työnantajan edustajia enemmän. Vähintään ”melko usein” vastasi henkilöstön edustajista eri tutkimusvuosina 69,1 % ja 65 %. Työnantajan edustajien vastaavat luvut olivat 63,2 % ja 60,4 % (taulukko 13). Huolimatta viestintämahdollisuuksien kehittymisestä näkemykset viestinnän hyödyntämisestä olivat hieman laskeneet vuodesta 2006 vuoteen 2014.

Työyhteisöjen hyvinvoinnin edistäminen

Kohdeorganisaation eräänä merkittävänä henkilöstötavoitteena on se, että työyhteisöt organisaatiossa voivat hyvin. Yhteistoimintamenettelyn avulla pyritään edistämään tätä tavoitetta. Miten tässä on onnistuttu? (kysymys 22) Vuonna 2006 vastaajista 74,3 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä edistää asetettua tavoitetta, että työyhteisöt voivat hyvin, aina tai melko usein. Vastaajista 12,2 %:n mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää tätä tavoitetta harvoin. ”Ei koskaan” vastauksia ei annettu. Työnantajan edustajista 26,3 %:n mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää työyhteisön hyvinvoinnin tavoitetta aina, 57,9 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajien vastaavat arviot olivat 10,9 % aina ja 60 % usein.

Vuonna 2014 vastaajista 76,4 % arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä edistää tavoitetta työyhteisöt voivat hyvin, aina tai melko usein. ”Harvoin” vastasi 10,9 % vastaajista. Työnantajan edustajien mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää työyhteisön hyvinvoinnin

tavoitetta 13,3 %:n mielestä aina ja 53,3 %:n mielestä melko usein. Henkilöstön edustajien vastaavat arviot olivat 12,5 % aina ja 67,5 % melko usein. Asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä nähtiin eri tutkimusvuosina edistävän työyhteisön hyvinvoinnin tavoitetta. Vähintään ”melko usein” vastausten osuus yhteensä oli samalla tasolla; 74,3 % ja 76,4 %. Työnantajan edustajien vastausten muutos oli selvästi aleneva, 84,2 % -> 66,6 %. Henkilöstön edustajien vastausten muutos sen sijaan oli nouseva, 70,9 % -> 80 % (taulukko 13). Vuonna 2014 henkilöstön edustajat kokivat työyhteisön hyvinvoinnin tavoitteen toteutuvan selvästi paremmin kuin työnantajan edustajat.

Tuloksellisuustavoitteen edistäminen

Toiminnan tuloksellisuus ja sen edistäminen ovat yhteistoimintamenettelyn ydinkysymyksiä ja tavoitteita. Kysyin vastaajilta (kysymys 23) edistääkö asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä tavoitetta, että palvelujen tuottaminen on tuloksellista? Vuonna 2006 vastaajista 63,5 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää asetettua tuloksellisuustavoitetta aina tai melko usein. Mieli pidettään ei osannut sanoa 23,0 % vastaajista. Vain harvoin asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää tuloksellisuutta vastaajista 13,5 % arvioi. Työnantajan edustajista 52,6 %:n mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää tuloksellisuustavoitetta aina (10,5 %) tai melko usein (42,1 %). Henkilöstön edustajista 67,2 %:n mielestä asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää tuloksellisuustavoitetta aina (14,5 %) tai melko usein (52,7 %).

Vuonna 2014 vastaajista 60 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä edistävän tuloksellisuustavoitetta aina tai melko usein. Neljännes (25,5 %) vastaajista ei osannut sanoa mieli pidettään. ”Harvoin” vastasi 12,7 %. Työnantajan edustajista 46,7 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää tuloksellisuustavoitetta aina (6,7 %) tai melko usein (40 %). Henkilöstön edustajien vastaavat arviot olivat 65 %, 15 % ja 50 %. Henkilöstön edustajat arvioivat tuloksellisuustavoitteen toteutuneen kumpanakin

tutkimusvuonna vahvemmin kuin työnantajan edustajat; 2006: 67,2 %, 52,6 % ja 2014: 65 %, 46,7 % (taulukko 13).

Kuulluksi tuleminen yhteistyöryhmän kokouksissa

Kysymyksillä 24 -25 selvitin yhteistyöryhmien jäsenten kuulluksi tulemista yhteistyöryhmän kokouksissa. Vuonna 2006 vastaajista 87,8 % koki tulleen kuulluksi erittäin hyvin tai melko hyvin. Melko huonosti koki tulleen kuulluksi vain yksi vastaaja ja yksi vastasi, ettei ole tullut lainkaan kuulluksi yhteistyöryhmän kokouksissa. Työnantajan edustajista 68,4 % koki tulleen erittäin hyvin kuulluksi ja 26,3 % melko hyvin. Vastaavasti henkilöstön edustajista 38,2 % erittäin hyvin ja 47,3 % melko hyvin. Vuonna 2014 vastaajista 94,5 % koki tulleen kuulluksi yhteistyöryhmän kokouksissa erittäin hyvin tai melko hyvin. Kukaan vastaajista ei kokenut tulleen kuulluksi huonosti tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista koki tulleen kuulluksi erittäin hyvin 53,3 % ja melko hyvin 33,3 %. Vastaavasti henkilöstön edustajista erittäin hyvin 47,5 % ja melko hyvin 50 %. Kumpanakin tutkimusvuonna yhteistyöryhmän jäsenet kokivat tulleen hyvin kuulluksi yhteistyöryhmän kokouksissa. Vähintään ”melko hyvin” vastasi vuonna 2006 työnantajan edustajista 94,7 % ja henkilöstön edustajista 85,5 %. Vuonna 2014 vähintään ”melko hyvin” vastasi työnantajan edustajista 86,6 % ja henkilöstön edustajista 97,5 % eli yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki.

Asioita, joissa vastaajat kertoivat tulleen kuulluksi.

Avoimilla kysymyksillä (kysymykset 25.1 ja 25.2) selvitin tarkemmin kuulluksi tulemista yhteistyöryhmässä. Pyysin vastaajia kuvailemaan myönteisiä (taulukot 14a ja 14b) ja kielteisiä kokemuksia (taulukko 15).

Taulukko 14a Asioita, joissa vastaajia on kuultu yhteistyöryhmän kokouksissa

	2006	2014
yhteistoimintamenettelyn organisointi	x	
säännöt ja ohjeet	x	
toimintasuunnitelmat, henkilöstösuunnitelmat	x	x
sairaanhoidopiirin yhteiset asiat		x
toimintojen muutokset	x	x
henkilöstöhallinto ja henkilöstöresurssit	x	x
koulutusasiat, osaaminen	x	
hankkeet eri organisaatiotasoilla	x	
hankinnat	x	
työryhmät	x	
palkkaus ja palkitseminen	x	x
työaika-asiat, työaikamuodot, työvuorot	x	x
työhyvinvointiasiat; henkilöstön jaksaminen, työkykyä ylläpitävä toiminta, työterveyshuollon toiminta	x	x
työsuojelu- ja turvallisuusasiat	x	x
vastuukysymykset	x	
viestintäasiat	x	
palautteet	x	
pysäköinti	x	
aloitteet		x
omaa osastoa/erityisalaa koskevat asiat		x
kaikki asiat (puheenjohtaja)	x	x

Avoimissa vastauksissa kuvattiin tarkemmin kokemuksia kuulluksi tulemisesta. Esimerkkejä näistä kokemuksista ja näkemyksistä olen koonnut taulukkoon 14b.

Taulukko 14b Kuvauksia kuulluksi tulemisesta

2006	2014
Yhteistyöryhmämme on erittäin keskustelevalta, kaikkia kuullaan	Aina kun esitän asioita kokoukseen tai kokouksessa on ne otettu käsittelyyn
Jokaisessa käsitellyssä asiassa on saanut sanoa mielipiteensä ja niitä on myös otettu huomioon	Jos olen lisätietoa jostain asiasta, sitä on selitetty, ja keskustelua on syntynyt
Ilmapiiri on puhumiselle vapaa ja myönteinen	Aina saa helposti puheenvuoron, kokoukset ovat ylipäänsä hyvin keskustelevalta ja hyvässä hengessä
Asioissa, joissa minulla on ollut perusteltu esitys ja muuten tarkat tiedot	Henkilöstön terveiset muille, pelkona on, että sanoo vain sen äänekkään porukan terveiset
Olen saanut tuoda julki nimenomaan omaa työyhteisöäni koskevia akuutteja asioita	Työntekijäpuolen kokemuksia on yhteistyöryhmässä kuultu. Niistä on ajoittain jopa oltu ihan kiinnostuneita

Asioita, joissa vastaajia ei ollut heidän oman näkemyksensä mukaan kuultu, esitettiin varsin vähän (taulukko 15). Niistä löytyy osin samoja asioita, kuin asioista, joissa vastaajia on kuultu. Tämä kertonee siitä, miten henkilöt kokevat eri tavalla kokoustilanteet ja miten kokouskäytännöt mahdollisesti eroavat eri toimialueiden yhteistyöryhmissä.

Taulukko 15 Asioita, joissa vastaajia ei ole kuultu yhteistyöryhmän kokouksissa

	2006	2014
henkilöstöpolitiikka	x	
koulutusasiat	x	
henkilöstön hyvinvointi	x	x
työsuojelulliset asiat	x	
työn vaativuus ja palkkaus	x	x
toimintaan liittyvät asiat, osastojärjestelyt, työkierrat		x
omien työtehtävien suunnittelu		x

Kielteisiä kokemuksia kuvattiin vain muutamissa vuoden 2006 vastauksissa, joista esimerkkejä:

”Yksilötasolla mitätöidään ja syyllistetään, kun uskaltaa ottaa arkojakin asioita esille”

”Koulutusasioita käsitellään vain tietyn ammattiryhmän näkökulmasta”

”Laajemmissa mielipidekysymyksissä, joissa minulla ei ole ollut hyviä tietoja eikä päätösvaltaa”

” Jossakin määrin on kuultu, mutta isommissa toimialuetta koskevissa suunnitelmissa ei tarpeeksi kuulla henkilöstön edustajia”

” Työturvallisuuskysymyksissä – esimieheni katsoo, ettei ole rahaa”

Henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiudet

Kysymyksillä 26 - 27 selvitin vastaajien yhteistoimintavalmiuksia heidän itsensä arvioimina sekä osallistumista yhteistoimintamenettelyä koskevaan koulutukseen. Vuonna 2005 kohdeorganisaatiossa oli järjestetty henkilöstön

edustajille kohdennettu koulutussarja ”Valmiuksia toimia henkilöstön edustajana”. Lisäksi käytössä olivat valtakunnalliset yhteistoimintakoulutukset. Yli puolet vastaajista (55,4 %) ilmoitti osallistuneensa vuonna 2005 yhteistoimintamenettelyä koskevaan koulutukseen. Vastaavasti vajaa puolet (44,6 %) ilmoitti, ettei ole osallistunut yhteistoimintamenettelyä koskevaan koulutukseen kyseisenä vuonna. Henkilöstön edustajat olivat osallistuneet yhteistoimintamenettelyä koskevaan koulutukseen aktiivisesti (69,1 %), kun taas työnantajan edustajista yhteistoimintakoulutukseen oli osallistunut vain 15,8 %.

Vuosina 2013 – 2014 kohdeorganisaatiossa järjestettiin neljän koulutus-tapahtuman sarja yhteistoimintakoulutusta. Lisäksi käytössä olivat valtakunnalliset yhteistoimintakoulutukset. Vuonna 2014 vastaajista 40 % ilmoitti osallistuneensa yhteistoimintamenettelyä koskevaan koulutukseen. Henkilöstön edustajista yhteistoimintakoulutukseen oli osallistunut lähes puolet (47,5 %) ja työnantajan edustajista vain viidennes (20 %). Henkilöstön edustajat olivat edelleenkin aktiivisempia osallistumaan yhteistoimintakoulutuksiin. Vuoteen 2006 verraten työnantajan edustajien osallistuminen oli kuitenkin hieman kasvanut ja henkilöstöedustajien selvästi vähentynyt.

Vuonna 2006 vastaajista 68,9 % arvioi, että hänen henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiutensa olivat joko erinomaiset tai hyvät. 16,2 % vastaajista arvioi omat yhteistoimintavalmiutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista 31,6 % koki yhteistyövalmiutensa erinomaisiksi ja 57,9 % hyviksi. Koulutuksesta huolimatta henkilöstön edustajista yhteistyövalmiutensa koki erinomaisiksi vain 3,6 % ja hyviksi 58,2 %.

Vuonna 2014 vastaajista 69,1 % arvioi, että hänen henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiutensa olivat joko erinomaiset tai hyvät. Välttäviksi tai heikoiksi yhteistoimintavalmiutensa arvioi 15,4 % vastaajista. Työnantajan edustajista 20 % arvioi yhteistoimintavalmiutensa erinomaisiksi ja 60 % hyviksi. Henkilöstöedustajien vastaavat arviot olivat: erinomaiset 2,5 %, hyvät 62,5 %.

Yhteistoimintavalmiuksissa ei eri tutkimusvuosina ollut suuria eroja. Työnantajan edustajien valmiudet olivat vähän laskeneet vuodesta 2006 vuoteen 2014 (vähintään hyvät 89,5 % -> 80 %), mutta olivat edelleen hyvällä tasolla. Henkilöstön edustajien arviot sen sijaan olivat vuonna 2014 paremmat kuin vuonna 2006 (vähintään hyvät 61,8 % -> 65 %).

5.1.2 Yhteistoimintasopimusten ja yhteistoimintalain tunnettavuus

Vuonna 2006 keskeisiä yhteistoimintaa koskevia säädöksiä tai sopimuksia olivat valtakunnan tasolla yhteistoimintamenettelyä koskeva yleissopimus ja kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimus. Paikallisella tasolla sairaanhoitopiirissä yhteistoimintamenettely oli organisoitu ja ohjeistettu paikallisella yhteistoimintasopimuksella. Vuonna 2014 yhteistoiminnan organisointi sairaanhoitopiirissä oli järjestetty työnantajan ja ammattijärjestöjen kanssa sovitulla paikallisella yhteistoiminta-asiakirjalla ”Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2013 – 2016”, mikä korvasi aiemman paikallisen yhteistoimintasopimuksen. Valtakunnan tasolla tutkimusajankohtien välillä oli siirrytty virka- ja työehtosopimuksen luonteisesta yleissopimuksesta yhteistoimintalakiin (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007). Työsuojelun yhteistoiminta oli vuonna 2014 säädelty kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimuksella.

Säädökset, laki ja sopimukset, antavat pohjan ja raamit työnantajan ja henkilöstön väliselle yhteistoimintamenettelylle. Niiden tuntemus on tärkeätä, jotta mielletään oikein henkilöstön vaikutusmahdollisuudet arjen toiminnoissa. Työurani aikana olen havainnut sekä liian suuria odotuksia yhteistoimintamenettelyn kautta saavutettavista vaikutusmahdollisuuksista että pessimistisiä ”en minä mitään voi päätöksiin vaikuttaa” asenteita. Yhteistoimintamenettely ei rajoita kunnallisen viranomaisen toimivaltaa, mutta antaa henkilöstölle mahdollisuuden tuoda näkemyksensä, tietonsa ja kokemuksensa asioista esille ja siten vaikuttaa mahdollisimman hyvän

lopputuloksen saavuttamiseen. Sairaanhoidopiirissä yhteisesti valmisteltu yhteistoimintamenettelyn toiminta-ajatus kuvaa hyvin asiaa: ”Yhteistoiminnan ensisijainen tehtävä on työyhteisön voimavarojen yhdistäminen yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamiseksi”.

Kysyin vastaajilta (kysymykset 10 - 13) olivatko he tutustuneet kyseisiin säädöksiin ja sopimuksiin ja oliko niitä käsitelty toimialueen yhteistyöryhmässä tai työpaikkakokouksessa tai muussa tilanteessa. Vuonna 2006 vastaajista 71,3 % ilmoitti tutustuneensa valtakunnalliseen yhteistoimintamenettelyä koskevaan yleissopimukseen, mutta vuonna 2014 vain noin puolet vastaajista (52,7 %) ilmoitti tutustuneensa yhteistoimintalakiin. Vuonna 2006 vastaajista yli puolet (56,8 %) ilmoitti tutustuneensa kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimukseen, mutta vuonna 2014 tähän sopimukseen ilmoitti tutustuneensa vain vajaa neljännes (23,6 %) vastaajista. Lähes kaikki vastaajat (90,5 %) olivat vuonna 2006 tutustuneet paikalliseen Pirkanmaan sairaanhoidopiirin yhteistoimintasopimukseen, mutta vuonna 2014 paikalliseen yhteistoiminta-asiakirjaan ilmoitti tutustuneensa vain kaksi kolmasosaa (65,5 %) vastaajista.

Sekä yhteistoimintaa koskeviin valtakunnallisiin säädöksiin ja sopimuksiin että paikalliseen sopimukseen tutustuminen oli siten huomattavasti vähentynyt vuodesta 2006 vuoteen 2014. Kun toimialueiden yhteistyöryhmät vuonna 2005 aloittivat, toiminta oli monilla toimialueilla uutta ja kiinnostavaa. Yhteistyöryhmien jäseniä koulutettiin sairaanhoidopiirissä sisäisesti toimimaan henkilöstön edustajina. Henkilöstöedustajat osallistuivat myös aktiivisesti omien ammattijärjestöjensä yhteistoimintakoulutuksiin, joissa käsiteltiin yhteistoimintaa koskevia säädöksiä.

Säädösten käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä ja työpaikkakokouksessa

Tulosten mukaan toimialueen yhteistyöryhmissä oli selvästi eniten käsitelty sairaanhoidopiirin omaa paikallista yhteistoimintasopimusta ja yhteistoiminta-

asiakirjaa (2006: 73 %, 2014: 41,8 %). Valtakunnallisen yhteistoimintasopimuksen ja yhteistoimintalain käsittely oli huomattavasti vähäisempää (2006: 29,7 %, 2014: 21,8 %). Vähiten yhteistyöryhmissä oli tutkimusvuosina käsitelty valtakunnallista kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimusta. (2006: 13,5 %, 2014: 7,3 %). Sopimusten ja yhteistoimintalain käsittely oli selvästi vähentynyt vuodesta 2006 vuoteen 2014. Sopimuksia ja lakia oli käsitelty myös jonkin verran työpaikkakokouksissa, mutta selvästi vähemmän kuin yhteistyöryhmissä. Vajaa neljännes (23 %) vastaajista ilmoitti vuonna 2006, että työpaikkakokouksessa oli käsitelty paikallista yhteistoimintasopimusta. Vuonna 2014 vastaavasti 16,4 % ilmoitti, että työpaikkakokouksessa oli käsitelty paikallista yhteistoiminta-asiakirjaa. Valtakunnallisten sopimusten ja yhteistoimintalain käsittely työpaikkakokouksissa oli erittäin vähäistä, vuonna 2006: 4,1 % ja vuonna 2014: 1,8 %. Myös kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimuksen käsittely työpaikkakokouksissa oli erittäin vähäistä, 2006: 6,8 % ja 2014 vain 1,8 %. Tulosten mukaan työpaikkakokouksissa oli parhaimmin käsitelty sairaanhoitopiirin paikallista yhteistoimintasopimusta ja yhteistoiminta-asiakirjaa.

Vastaajista 23 % vuonna 2006 ja 20 % vuonna 2014 ilmoitti, että joitain edellä mainittua sopimusta tai yhteistoimintalakia oli tutkimusvuosina käsitelty muissa tilanteissa, kuten vuonna 2006 ammattiosastossa, ammattiosaston hallituksessa, ay-toiminnassa, järjestötapaamisessa, kokouksissa, koulutuksissa, luottamusmieskoulutuksissa, sairaanhoitopiirin koulutuksissa, työryhmissä, luottamusmiespalaverissa, yhteistyötoimikunnassa ja yleensä keskustelussa. Vuonna 2014 vastaavia muita tilanteita olivat sairaanhoitopiirin koulutuksissa, järjestöjen koulutuksissa, lähiesimieskokouksissa, vastuualuekokouksissa, seminaareissa, sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa ja työsuojelupäällikön kanssa käydyissä keskusteluissa sekä luettu intrasta tai muutoin perehdytty sopimukseen itsenäisesti.

5.1.3 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toimialueilla

Sairaanhoitopiirin toimialueet koostuvat erikoisalakohtaisista vastuualueista. Esimerkiksi Tampereen yliopistollisen sairaalan toimialue 2:n vastuualueet ovat: kirurgian vastuualue, gastroenterologian vastuualue ja syövänhoidon vastuualue. Henkilöstöpalvelukeskuksen vastuualueet ovat: henkilöstö- ja opetuspalvelut, talous- ja laskentapalvelut sekä asiakaspalvelut. Myös aluesairaala muodostaa oma toimialueensa, kuten esimerkiksi Valkeakosken aluesairaala. Toimialue on siis laaja, runsaasti työyksiköitä ja työntekijöitä sisältävä sairaanhoitopiirin osa, jolla on edustuksellinen yhteistoimintaelin, yhteistyöryhmä.

Tutkimuskyselyn kysymyksillä 28 - 32 selvitin yhteistoimintamenettelyn ydintä toimialueetasolla eli henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja yhteistoimintamenettelyn vaikutuksia. Kysymyksillä pyrin löytämään vastauksia siihen, mihin ja miten asioiden käsittely yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut, mihin asioihin vastaajat erityisesti halusivat vaikuttaa, mihin erityisesti yhteistoimintamenettelyn avulla ja mitkä muut vaikutusmahdollisuudet olivat vastaajille tärkeitä sekä mihin asioihin toimialueellaan vastaaja ei mielestään mitenkään voinut vaikuttaa.

Vaikutukset johtamistapaan

Toimialueiden yhteistyöryhmien työnantajaedustajat nimettiin pääasiassa toimialueiden johtoryhmään kuuluvista johtajista ja päälliköistä, jotka osaltaan vastasivat toimialueensa toiminnan, talouden ja henkilöstön johtamisesta. Vuonna 2006 vastaajista 35,6 % ilmoitti, että asioiden käsittely toimialueella yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon johtamistapaan. 46,5 % vastaajista arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti johtamistapaan vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista 44,4 % arvioi asioiden käsittelyn vaikuttaneen myönteisesti johtamistapaan melko paljon. Samoin arvioi henkilöstön edustajista 30,9 %. Vajaa viidennes (17,8 %) ei osannut sanoa mielipidettään.

Vuonna 2014 vastaajista 43,6 % ilmoitti, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut johtamistapaan myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon. Vastaajista 29,1 % oli sitä mieltä, että käsittely yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti johtamistapaan vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista 46,7 % arvioi käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen johtamistapaan myönteisesti melko paljon (40 %) tai erittäin paljon (6,7 %). Henkilöstön edustajista 42,5 % arvioi käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti johtamistapaan melko paljon (32,5 %) tai erittäin paljon (10 %). Ei lainkaan vaikutusta johtamistapaan arvioi työnantajan edustajista 6,7 % ja henkilöstön edustajista 7,5 % . Mielipidettään ei osannut sanoa neljännes vastaajista (25,5 %). Vastaukset seurantalutkimuskyselyyn vuonna 2014 osoittavat, että asioiden käsittely toimialueiden yhteistyöryhmissä on vaikuttanut myönteisesti johtamistapaan. Toimialueiden johtamisessa otetaan aiempaa selvästi paremmin huomioon henkilöstön edustajien mielipiteet, myönteisen vaikutuksen muutos: 35,6 % -> 43,6 % (taulukko 16).

Vaikutukset päätösten valmisteluun

Yhteistoimintalain mukaan ennen kuin yhteistoimintamenettelyn asiapiiriin kuuluva asia ratkaistaan, on valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä, jotta saavutettaisiin yksimielisyys ainakin niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Lain mukaan tavoitellaan yksimielisyyttä, mutta tästä huolimatta neuvottelut voivat myös päättyä erimielisyyteen. Kun asia on käsitelty yhteistoimintamenettelyssä asianomainen kuntayhtymän päättäjä tekee päätöksen. Laajakantoiset asiat tai henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä. Yhteistoimintamenettelyssä on tärkeitä, että asioihin voidaan vaikuttaa ennen kuin niistä päätetään. Siksi myös asioiden käsittely valmisteluvaiheessa ennen päätöksentekoa yhteistyöryhmässä on merkittävää.

Vuonna 2006 vastaajista 45,9 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon päätösten valmisteluun. Lähes viidennes (18,9 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Kolmannes vastaajista 35,3 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut päätösten valmisteluun vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista 36,4 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti päätösten valmisteluun melko paljon. Henkilöstön edustajista samoin arvioi 63,6 %.

Vuoden 2014 seuranta tutkimuskyselyssä noin puolet vastaajista (49,1 %) arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä on vaikuttanut myönteisesti päätösten valmisteluun erittäin paljon tai melko paljon. Noin viidennes vastaajista (21,8 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajista 27,2 % arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut päätösten valmisteluun vain vähän tai ei lainkaan. Yli puolet (53,4 %) työnantajan edustajista arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti päätösten valmisteluun melko paljon (46,7 %) tai erittäin paljon (6,7 %). Henkilöstön edustajista vaikutuksen myönteiseksi arvioi lähes puolet (47,5 %); melko paljon 45 % ja erittäin paljon 2,5 %. Vertailu osoittaa, että arviot myönteisestä vaikutuksesta päätösten valmisteluun ovat kokonaisuutena jonkin verran lisääntyneet, 45,9 % -> 49,1 %. Muutokset olivat eri suuntaisia, työnantajan edustajien arvioissa nouseva ja henkilöstön edustajien arvioissa laskeva (taulukko 16).

Asioiden yhteinen käsittely ennen päätöksentekoa ja henkilöstön kannanotot antavat päättäjille arvokasta tietoa päätösten valmisteluun. Kun käsittely tapahtuu voimakkaasti yhteisymmärrykseen pyrkien, käsittelystä yhteistyöryhmässä on merkittävä apu työnantajan päättäjille. Henkilöstön edustajien osalta kehitys on myönteisten arvioiden osalta aleneva (63,6 % -> 47,5 %). Muutosta selittää se, että asioita valmistellaan aiempaa enemmän

työryhmissä, joissa jo on mukana henkilöstön edustus. Myös henkilöstön edustus toimialueiden johtoryhmissä oli vakiintunut vertailuajanjaksona. Yhteistyöryhmän käsittelyyn asiat tulivat vuonna 2014 siis laajemman valmistelun tuloksena kuin vuonna 2006.

Vaikutukset päätösten seurantaan

Yhteistyöryhmillä on tärkeä rooli myös tehtyjen päätösten toteutumisen seurannassa. Vuonna 2006 tasan puolet (50 %) vastaajista oli sitä mieltä, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä on vaikuttanut myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon päätösten seurantaan toimialueella. Noin viidennes (21,6 %) vastaajista ei osannut sanoa tähän mielipidettään. 28,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyllä yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan merkitystä päätösten seurantaan. Työnantajan edustajista 31,4 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti melko paljon päätösten seurantaan. Samoin arvioi henkilöstön edustajista 68,6 %.

Vuoden 2014 seurantatutkimuskyselyssä 56,3 % vastaajista arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen päätösten seurantaan myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon. Lähes viidennes (18,2 %) vastaajista ei osannut sanoa tähän mielipidettään. 21,8 % vastaajista oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyllä yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan merkitystä päätösten seurantaan. Työnantajan edustajista 60 % arvioi yhteistyöryhmäkäsittelyn vaikuttaneen myönteisesti päätösten seurantaan melko paljon (53,3 %) tai erittäin paljon (6,7 %). Henkilöstön edustajista melko paljon arvioi 55 %. Vertailu osoittaa, että näkemys yhteistyöryhmäkäsittelyn myönteisistä vaikutuksista on jonkin verran lisääntynyt (50 % -> 56,3 %). Merkittävä lisäys on työnantajan edustajien myönteisissä vastauksissa, 31,4 % -> 60 % ja merkittävä vähennys henkilöstöedustajien myönteisissä vastauksissa, 68,6 % -> 55 % (taulukko 16).

Vaikutukset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä

Miten asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä on vaikuttanut henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään? Tässä kysymyksessä liikutaan edustuksellisen yhteistoimintamenettelyn ydinalueella. Vuonna 2006 vastaajista 39,2 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään. Lähes puolet vastaajista (45,9 %) vastasi, että asioiden käsittelyllä yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan myönteisiä vaikutuksia henkilöstön omaa työtään koskeviin vaikutusmahdollisuuksiin. Työnantajan edustajista 63,2 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään melko paljon. Henkilöstön edustajista samoin arvioi 29,1 %.

Vuoden 2014 seurantalutkimuskyselyyn vastanneista yli puolet (56,4 %) arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään erittäin paljon tai melko paljon. Noin neljännes vastaajista (25,4 %) arvioi, että asioiden yhteistyöryhmäkäsittelyllä oli vain vähän tai ei lainkaan myönteisiä vaikutuksia henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään. Työnantajan edustajista 73,3 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttavan myönteisesti melko paljon (60 %) tai erittäin paljon (13,3 %) henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään. Henkilöstön edustajista puolet (50 %) arvioi vaikutukset myönteisiksi melko paljon (47,5 %) tai erittäin paljon (2,5 %). Seurantakyselyn tulosten mukaan asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli lisännyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia koskien heidän omaa työtään selvästi (39,2 % -> 56,4 %). Myönteiset näkemykset ovat lisääntyneet selvästi työnantajan edustajien vastauksissa (63,2 % -> 73,3 %) ja etenkin henkilöstöedustajien vastauksissa (29,1 % -> 50 %) (taulukko 16).

Vaikutukset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työyhteisöä.

Miten asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työyhteisöään? Edelleen liikutaan edustuksellisen yhteistoimintamenettelyn ydinalueella. Vuonna 2006 vastaajista vajaa kolmannes (31,1 %) koki, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työyhteisöään. Lähes puolet (47,3 %) vastaajista koki, että asioiden käsittelyllä toimialueen yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan myönteisiä vaikutuksia henkilöstön työyhteisöä koskeviin vaikutusmahdollisuuksiin. Työnantajan edustajista 47,4 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttavan myönteisesti melko paljon henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työyhteisöään. Henkilöstön edustajista samoin arvio 23,6 %. ”Ei lainkaan” vastaukset olivat kaikki henkilöstön edustajien vastauksia.

Vuoden 2014 seurantalutkimuskyselyyn vastanneista yli puolet (56,4 %) arvioi asioiden käsittelyn toimialueen yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työyhteisöään. Vähän yli neljännes (27,3 %) vastaajista arvioi, että asioiden käsittelyllä toimialueen yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan vaikuttanut myönteisesti henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työyhteisöään. Kaksi kolmasosaa työnantajan edustajista (66,6 %) arvioi käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti melko paljon (53,3 %) tai erittäin paljon (13,3 %) henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työyhteisöään. Henkilöstön edustajista yli puolet (52,5 %) arvioi yhteistyöryhmäkäsittelyn vaikuttaneen myönteisesti melko paljon (47,5 %) tai erittäin paljon (5 %).

Tulosten vertailu osoittaa, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli lisännyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia koskien heidän omaa työ-

yhteisöään merkittävästi (31,1 % -> 56,4 %). Muutokset myönteiseen suuntaan ovat suuria sekä työnantajan edustajien arvioissa, 47,4 % -> 66,6 %, että etenkin henkilöstöedustajien arvioissa, 23,6 % -> 52,5 %, (taulukko 16).

Taulukko 16 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toimialueilla

Asioiden käsittely toimi- alueen yhteistyöryhmässä vaikuttanut myönteisesti	Erittäin paljon / melko paljon yhteensä %		Erittäin paljon / melko paljon työnantaja %		Erittäin paljon / melko paljon henkilöstö %	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Johtamistapaan	35,6	43,6	44,4	46,7	30,9	42,5
Päätösten valmisteluun	45,9	49,1	36,4	53,4	63,6	47,5
Päätösten seurantaan	50,0	56,3	31,4	60,0	68,6	55,0
Vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä	39,2	56,4	63,2	73,3	29,1	50,0
Vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työyhteisöä	31,1	56,4	47,4	66,6	23,6	52,5
Organisaation toiminnan tuloksellisuuteen	30,1	30,9	36,8	40,0	25,9	27,5
Henkilöstön työelämän laatuun	28,4	49,1	36,8	46,7	25,5	50,0
Henkilöstön työmotivaatioon	27,4	38,1	33,3	40,0	25,5	37,5

Vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen

Organisaation toiminnan ja palvelujen tuottamisen tuloksellisuuden parantaminen on yhteistoimintamenettelyn eräs keskeinen tavoite. Miten asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä on tähän vaikuttanut? Vuoden 2006 tutkimuskyselyyn vastanneista 30,1 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon organisaation toiminnan tuloksellisuuteen toimialueella. Noin neljännes (26 %) vastaajista ei osannut sanoa tähän mielipidettään. Vastaajista 35,6 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyllä toimialueen yhteistyöryhmässä oli vain vähän myönteisiä vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuteen. 8,2 %:n mielestä myönteisiä

vaikutuksia ei ollut lainkaan. Työnantajan edustajista 36,8 % arvioi, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä on vaikuttanut myönteisesti melko paljon toiminnan tuloksellisuuteen. Henkilöstön edustajista 25,9 % arvioi samoin (taulukko 16).

Vuoden 2014 kyselyyn vastanneista 30,9 % arvioi asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikuttaneen organisaation toiminnan tuloksellisuuteen melko paljon. 23,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyllä yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan vaikutuksia. Mielipidettään ei osannut sanoa peräti 41,8 % vastaajista. Työnantajan edustajista 40 % arvioi yhteistyöryhmäkäsittelyn vaikuttaneen myönteisesti toiminnan tuloksellisuuteen. Henkilöstön edustajista näin arvioi 27,5 %. Vuosien 2006 ja 2014 tulokset eivät juurikaan poikkea toisistaan myönteisten arvioiden osalta, 30,1 % -> 30,9 %, (taulukko 16). Sekä työnantajan että henkilöstön edustajien myönteiset arviot olivat alhaisia. ”En osaa sanoa” vastausten osuuden huomattava kasvu (26 % -> 41,8 %) ilmentää vastaajien vaikeutta arvioida asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuteen.

Vaikutukset henkilöstön työelämän laatuun

Henkilöstön työelämän laatu on myös yhteistoiminnan ydinaluetta. Työelämän laatu koostuu monista asioista. Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien yleiskäsitystä asioiden käsittelyn vaikutuksista koettuun työelämän laatuun. Vuoden 2006 tutkimuskyselyssä runsas neljännes (28,4 %) vastaajista koki, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti melko paljon henkilöstön työelämän laatuun. Yli puolet vastaajista (55,4 %) koki, että asioiden käsittelyllä toimialueen yhteistyöryhmässä oli vain vähän tai ei lainkaan myönteisiä vaikutuksia toimialueella henkilöstön työelämän laatuun. Työnantajan edustajista 36,8 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti melko paljon henkilöstön kokemaan työelämän laatuun. Henkilöstön edustajista 25,5 % arvioi samoin. Kaikki ”ei lainkaan” vastanneet olivat henkilöstön edustajia (taulukko 16).

Vuoden 2014 seurantatutkimuskyselyyn vastanneista lähes puolet (49,1 %) koki, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut henkilöstön työelämän laatuun myönteisesti erittäin paljon tai melko paljon. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli 23,6 %. Neljännes vastaajista (25,4 %) oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyllä toimialueen yhteistyöryhmässä oli myönteisiä vaikutuksia henkilöstön työelämän laatuun vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista 46,7 % ja henkilöstön edustajista 50,0 % oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyllä yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut melko paljon henkilöstön työelämän laatuun.

Tulosten vertailu osoittaa, että asioiden käsittelyn toimialueen yhteistyöryhmässä arvioitiin aiempaa huomattavasti enemmän vaikuttavan myönteisesti henkilöstön kokemaan työelämän laatuun (28,4 % -> 49,1 %). Muutokset myönteiseen suuntaan koskivat sekä työnantajan edustajien vastauksia (36,8 % -> 46,7 %) että henkilöstön edustajien vastauksia (25,5 % -> 50,0 %), (taulukko 16). Huomioin erityisesti henkilöstöedustajien myönteisten näkemysten osuuden merkittävän kasvun. Vaikka koettuun työelämän laatuun vaikuttavat monet tekijät työyhteisössä, asioiden yhteinen käsittely edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä nähtiin merkittävänä tekijänä.

Vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon

Työmotivaatio on eräs laatukysymys ja tuloksellista toimintaa sekä työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistävä asia. Vuoden 2006 tutkimuskyselyssä 27,4 % koki, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti melko paljon henkilöstön työmotivaatioon. Yli puolet vastaajista (56,1 %) oli sitä mieltä, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti vain vähän tai ei lainkaan henkilöstön työmotivaatioon. Työnantajan edustajista kolmannes (33,3 %) arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti melko paljon henkilöstön työmotivaatioon. Henkilöstön edustajista neljännes (25,5 %) arvioi

samoin (taulukko 16).

Vuoden 2014 seurantatutkimuskyselyyn vastanneista 38,1 % arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti henkilöstön työmotivaatioon melko paljon tai erittäin paljon. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli 27,3 %. Vastaajista 30,9 % arvioi, että asioiden käsittely toimialueen yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut vain vähän tai ei lainkaan henkilöstön työmotivaatioon. Työnantajan edustajista 40 % arvioi, että asioiden käsittely yhteistyöryhmässä oli vaikuttanut myönteisesti melko paljon työmotivaatioon. Henkilöstön edustajista 5 % arvioi, että myönteisiä vaikutuksia työmotivaatioon oli erittäin paljon, 32,5 % arvioi melko paljon. Kuten työelämän laatuun kokonaisuudessaan myös henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Yhteistyöryhmäkäsittelyn vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon olivat tutkimustulosten mukaan kokonaisuutena selvästi lisääntyneet (27,4 % -> 38,1 %). Nousua oli tapahtunut sekä työnantajien edustajien vastauksissa (33,3 % -> 40 %) että henkilöstöedustajien vastauksissa (25,5 % -> 37,5 %), (taulukko 16). Toisaalta ”en osaa sanoa” vastausten osuus oli noussut (16,4 % -> 27,3 %), mikä kertonee juuri työmotivaatioon vaikuttavista monista tekijöistä.

Asioita, joihin halutaan erityisesti vaikuttaa

Kysyin vastaajilta avoimella kysymyksellä (nro 29) mielipidettä siitä, mihin asioihin he toimialueellaan haluaisivat erityisesti vaikuttaa? Kaksi kolmasosaa vastasi tähän kysymykseen (2006: 67,5 % ja 2014: 63,6 %). Taulukkoon 17 olen koonnut vastaajien esittämät vaikutusalueet.

Taulukko 17 Vastaajien halutut vaikutusmahdollisuudet toimialueilla

Johtaminen	Johtamistavat, johtamiskulttuuri, esimiesten kuuleminen, hoitohenkilöstön johtaminen Oikeudenmukaisuus, epäkohdat, epäoikeudenmukaisuudet, tasapuolisuus, oikeudenmukainen kohtelu
Henkilöstöasiat	Henkilöstöresurssit, kuten henkilöstön määrä, henkilöstön mitoitus, henkilöstön liikkuvuus, henkilöstön asema, hoitohenkilöstön asema Osaaminen; koulutus, perehdytys Henkilöstön työhyvinvointi, työterveyshuolto, työkykyä ylläpitävä toiminta, työssä jaksaminen
Toiminnan kehittäminen ja laatuasiat	Työelämän laatu
Omaan työtoimintaan liittyvät	Oma työ, työtehtävät, työn sisältö, työn määrä, työkierto
Organisaatiokulttuuri	Toimialueen kulttuurin kehitys
Ilmapiiiriasiat	
Viestintä	Viestintä; viestinnän avoimuus, tiedon saanti, tiedon kulku, viestinnän selkeys
Talousasiat	Budjettiasiat, toiminnan suunnittelu
Palkkaus ja muut palvelussuhdeasiat	
Yhteistoiminnan valmistelu	Vaikuttamismahdollisuudet työpaikkakokouksissa, kuulluksi tuleminen, osallistuminen päätöksentekoon Valmistelussa olevat asiat
Työsuojelu	Työolosuhteet, työturvallisuus
Vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet	Harrastusten mahdollistaminen, tukitoimet

Vastaajat halusivat vaikuttaa erityisesti johtamiseen ja oman yksikön esimiehen toimintaan. Pohdinta keskittyi toimialojen johtamiskulttuuriin ja johtamistapoihin. Sairaanhoidopiirissä työskentelee eniten hoitohenkilöstöä, joten tärkeäksi koettiin vaikuttaminen hoitohenkilöstön johtamiseen. haluttiin myös, että esimiehiä kuullaan henkilöstön ja toiminnan asioissa. Tästä esimerkkeinä:

”Toivoisin, että sekä yhteistyöryhmässä että muutenkin esimiehet/toimialueen johto ja työntekijät löytäisivät yhteisen näkökulman asioihin. Yleensä johto puhuu kieltä, jota työntekijät eivät ymmärrä ja ehkä toisinkin päin”

”Esimiestoiminta on tietävästi vaikeaa, mutta siihen kuitenkin toivon jämäkkyyttä, tasa-arvoista kohtelua ja rehellistä rakentavaa palautetta”

Vahvasti tuotiin esille henkilöstöasiat, joista resursointi, henkilöstön määrä, henkilöstön mitoitus, henkilöstön liikkuvuus, henkilöstön, etenkin hoitohenkilöstön asema olivat asioita, joihin haluttiin vaikuttaa. Henkilöstöasioihin sisällytettiin talousasiat. Erityisesti budjettiasioihin haluttiin tuoda vastaajien mukaan henkilöstön panostuksia:

”Siihen, että väkeä olisi tarpeeksi ja hoitajien ei tarvitsisi venyä, ei tarvitsisi jatkuvasti kuunnella säästämisestä ja budjetoinnista, epärealistisia toiveita nuo kyllä...”

Henkilöstön työhyvinvointi, työterveyshuolto, työkykyä ylläpitävä toiminta, työssä jaksaminen

”Henkilöstön jaksamiseen jatkuvasti lisääntyvän työtaakan ja työn muutosten alla”

”Ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamiseen”

”Esimiesten työssä jaksamiseen”

Jaksamista lisäsi kokemus oikeudenmukaisuudesta (epäkohdat, epäoikeudenmukaisuudet, tasapuolisuus, oikeudenmukainen kohtelu) johdon, kaikkien päättäjien, toimijoiden ja työtovereiden kohtelusta:

”Siihen, että asioista olisi eri vastuualueilla samanlaiset käytännöt”

Henkilöstön mukaanotto toiminnan, työelämän laadun ja oman työn (hoitotyö, työtehtävät, työn sisältö, työn määrä, työkierto, potilastyö, hoidon laatu,

vuodeosastojärjestelyt) kehittämiseksi koettiin tärkeiksi. Niihin haluttiin vaikuttaa. Tästä esimerkkeinä suorat lainaukset:

”Henkilöstön aloitekyvyn hyödyntämiseen toiminnan parantamisessa, purnausenergian jalostaminen aloitteiksi ja kehittämishankkeiksi”

”Oman toimipisteeni kehittämiseen ja siihen, että kehittyminen menisi tasaisesti eteenpäin”

”Henkilöstön työelämän laatuun ja työmotivaatioon”

”Haluaisin, että ammattitaitoiset ihmiset, jotka tekevät perustyötä, saisivat itse päättää enemmän toimintatapojaan ja tekemisiään tavoitteena sekä asiakkaan että työyhteisön paras”

Organisaation viestinnän avoimuus, tiedon saanti, tiedon kulku ja viestinnän selkeys oli molemmissa kyselyissä nostettu esille suurimman osan vastaajien näkemyksenä. Viestinnän luotettavuuteen ja oikea-aikaisuuteen kiinnitettiin huomiota. viestinnän eri muotoihin haluttiin myös vaikuttaa ja niitä kehittää.

Esimerkiksi:

”Suorittavan portaan eli henkilökunnan tiedon saantiin riittävän aikaisessa vaiheessa ja toisaalta tiedon kulku johdolle siitä, mitä henkilökunta miettii”

”Tiedonvälitykseen päätöksenteon ja päätösten toteuttamisen eri vaiheissa.

”Enemmän tietoa, vähemmän kuulopuheita”

”Oikea-aikaiseen tiedottamiseen”

”Viestintää työntekijöiden ja johdon välille, pelkkä muistio ei riitä”

Vaikuttamismahdollisuuksia haluttiin lisätä toimialueiden organisaatiokulttuuria ja sen kulttuurin kehitystä ajatellen:

”Organisaation selkeyttämiseen ja henkilöstön mielipiteiden huomioimiseen ihan oikeasti, ei vain puheissa”

Vaikuttamismahdollisuuksia haluttiin laajentaa myös työilmapiiriin parantamiseksi. Työssä viihtyminen, työn ilo, yhdessä tekeminen, yhteishenki ja yhteistyövalmiudet koettiin tärkeiksi:

”Työnantajan ja työntekijän väleihin ja toisten ymmärtämiseen”

”Joustojen lisäämiseen eli työntekijät joustaisivat paremmin”

”Työn ja työympäristön suunnitteluun”

Vaikuttamista yhteistoimintamenettelyn avulla voitiin käytännössä toteuttaa työpaikka- ja osastohoitajakokouksissa, joissa kuulluksi tuleminen ja osallistuminen päätöksentekoon mahdollistuivat. Vastauksista ilmeni, että asioiden valmistelu ja käsittely sekä päätökset tuodaan usein tiedoksi yhteistyöryhmän kokouksiin. Sieltä ne tulisi jalkautua työpaikan eri kokouksiin ja osastohoitajakokouksiin ja näin virkamiesten valmistelut tulisivat entistä avoimemmin ja aiemmin henkilöstön tietoon ja käsittelyyn. Esimerkit tästä:

”Esimiesten aitoon kuuntelemiseen ongelma-asioissa”

”Henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen”

”YT-ryhmän edustajalle enemmän yhteydessä tuoda epäkohtia hyviä ideoita eteenpäin vietäväksi”

”Aitoon vuoropuheluun, aitoon kuuntelemiseen”

Kysyin vastaajilta avoimella kysymyksellä (nro 30) mihin asioihin he haluaisivat vaikuttaa nimenomaan yhteistoimintamenettelyn avulla. Useissa vastauksissa viitattiin edellisen kysymyksen vastauksiin eli asiat olivat pitkälti samoja kuin mihin yleensäkin toimialueella haluttiin vaikuttettavan. Seuraavassa (taulukko 18) esittelen vastaajien näkemykset ja esimerkit suorista lainauksista.

Taulukko 18 Vastaajien halutut vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintamenettelyllä.

Asiat	Autenttiset vastaukset
Johtaminen, päätöksenteko	Päätöksenteon check-listassa pitäisi aina olla kohta: Vaatiiko yt-menettelyä Hoito henkilöstön johtamiseen
Tavoitteet, periaatteet	Yhteisten linjausten esittely
Henkilöstöasiat, henkilöstöressurit, henkilöstömitoitus: Työn määrä ja laatu Palkkaus, työsuhteet Koulutus Vuorovaikutus, yhteistyö Henkilöstön kuuleminen ja rohkaisu Avoimuus Työhyvinvointi	Hoito henkilöstön asemaan Potilastyön laadun parantaminen oikeilla resursseilla Yhteistyövalmiuksiin ja yhteishenkeen Vielä suurempaan avoimuuteen Asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä Henkilöstön hyvinvointi, jaksaminen, työtyytyväisyys Kaikkien toimipisteiden työvihtyvyyden ja toiminnan parantamiseen
Viestintä, tiedon kulku ja ajoitus	Tiedonkulun kaksisuuntaisuuden korostaminen
Esimiestyön oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus	Siihen, että asioista olisi eri vastuualueilla samanlaiset käytännöt, eriarvoisuus minimiin Kaikenlaisen eriarvoisen kohtelun poistamista. Vaikeimmissakin asioissa työntekijöille olisi taattava esimiesten tuki toimia sairaanhoitopiirin ym. lakien ja sääntöjen mukaisesti
Muutoksen hallinta	Muutoksissa elämiseen yhdessä hyvine ja huonoine vaiheineen. Yhdessä päämäärään keskustellen, mutta tavoitteellisesti järkevillä ihmisen muutoskyvyn huomioon

	ottavilla aikatauluilla Vastuualuejohtajallakin pitäisi olla tähän aikaa Toiminnan muutokset, jotka vaikuttavat työtehtäviin, toimintaan osastolla Muutoksen tuulet osattaisiin välittää positiivisella mielellä henkilöstölle Muutoksista ajoissa infoa kaikille
Työsuojelu, työolot	Selkeät pakolliset ohjeet tuohon tupakoimiseen yksiköille
Vaikutusmahdollisuudet yleisesti	Henkilöstön oma aktiivisuus ja osallistuminen tärkeitä Henkilökunnan äänen kuulumisen vahvistuminen päätöksentekotasolle Yksittäisen työntekijän kokemukseen kuulluksi tulemisesta Tietoisuudesta, että on tärkeä tekijä yhteisössään Yhteistyöryhmän toiminnan tarkoitus on kirkastettava ja viestiä siitä henkilöstölle

Nimenomaan yhteistoimintamenettelyn kautta halutaan vaikuttaa päätöksentekoon ja johtamiseen. Henkilöstö haluaa, että valmisteltavat asiat käsitellään yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin tehdään päätöksiä. Selvennystä kaivataan siihen, milloin ja missä asioissa yhteistoimintamenettely vaaditaan. Myös edustuksellisen yhteistyöryhmän tarkoituksen kirkastamista kaivataan. Henkilöstöasiat laajasti ymmärrettynä ovat niitä, joihin vastaajat haluavat yhteistoimintamenettelyn kautta vaikuttaa. Myös palkkaus mainitaan, vaikka niiden asioiden käsittelyyn on olemassa luottamusmiesjärjestelmä. Myös oikeudenmukaisuus liittyy vahvasti päätöksentekoon ja johtamiseen.

Henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen halutaan myös vahvasti vaikuttaa yhteistoimintamenettelyn kautta. Usein nämä ovat hoidettavissa hyvälle tasolle ilman suuria määrärahatarpeita, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus ideoida

ja pitkälti toteuttaa työhyvinvointia edistäviä toimia. Työolosuhteet ovat läheisiä asioita ja niihin halutaan vaikuttaa työsuojelun yhteistoiminnan keinoin. Muutokset organisaatiossa halutaan tehdä hallitusti ja yhdessä sovitusti. Henkilöstön aktiivisuus ja osallistaminen nähdään tärkeinä yhteistoimintamenettelyssä.

Muut vaikutusmahdollisuudet

Tiedustelin vastaajilta avoimella kysymyksellä (kysymys 31) mitkä muut vaikutusmahdollisuudet kuin yhteistoimintamenettely ovat heille tärkeitä? Vuoden 2006 tutkimuskyselyssä kysymykseen vastasi yli 70 % vastaajista ja vuoden 2014 seurantatutkimuskyselyssä 58,2 %. Seuraavassa kootusti vastaajien ilmoittamia muita vaikutusmahdollisuuksia (taulukko 19):

Taulukko 19 Muut vaikutusmahdollisuudet

Vaikuttaminen laajasti ja eri organisaatiotasoilla päätöksentekoon: Kuntakierrokset (yhteistyö peruskuntien kanssa), normaali johtamistyö, linjaorganisaatio, johtoryhmä- työskentely, johtoryhmän infot, vaikuttaminen sairaanhoitopiiriin johtoryhmään, yhteydet keskushallintoon
Hallituksen ja valtuuston jäsenten informointi
Vaikuttaminen toiminnan suunnitteluun ja aloitteisiin
Vaikuttaminen luottamusmiesjärjestelmään ja -toimintaan, järjestötapaamisiin, ammattiyhdistystoimintaan ja edunvalvontaan
Vaikuttaminen asiantuntijaverkostojen ja asiantuntijatehtävien kautta
Esimiestapaamiset, ylihoitajatapaamiset
Työsuojelukeskustelut ja työsuojelupalaverit, riskien hallinta, työsuojelupiiri / aluehallintovirasto
Henkilöstökeskustelut, eri ammattiryhmien keskustelut, työyhteisökeskustelut, keskustelut työtovereiden kanssa, suorat keskustelut, osastotunnit
Kehittämispäivät, koulutustilaisuudet, erilainen yhdessä tekeminen, toiminta työryhmissä, pienryhmät, tiimit, henkilöstöinfot, toimialuepalaverit
Kehityskeskustelut
Vapaa-ajan toiminta

Vastaajat halusivat vaikuttaa omaa työtä ja työyhteisöä laajemmin työpaikkansa ja organisaation asioihin. Osa vastaajista halusi vaikuttaa toiminnan suunnittelu- ja linjausasioihin sekä talouden valmisteluun toivomalla vaikutusmahdollisuuksia yhteistyöhön peruskuntien kanssa. Tutkimukseen osallistujat odottivat mahdollisuuksia vaikuttaa eri neuvottelumenettelyissä ja kokouksissa. Tämä koski sekä sairaanhoitopiiritasoa, omaa organisaatiota että työyhteisöä, jossa asianomainen työskenteli. Suurin osa vastaajista toivoi välitöntä vaikuttamisen tapaa, osa halusi vaikuttaa välillisesti, usein osallistumalla suunnittelu- tai päätöskokouksiin. Jotkut painottivat asiantuntijatehtäviä asiantuntijaverkostoissa tehtävää toimintaa. Moni vastaaja koki vaikuttamisensa olevan mahdollista, piti olla vain itse aktiivinen ja rohkea ilmaisemaan mielipiteensä. Positiiviset asenteet todettiin tärkeiksi. Moni vastaaja painotti keskusteluja työtovereiden kanssa:

”Ihan päivittäinen kanssakäyminen ja asioiden pohtiminen yhdessä”

Sosiaaliset suhteet johtoon ja henkilöstöön lisäsivät vaikuttamista:

”Yhteistyö yleensäkin, ilman että sitä sopimuksin ja määrämuotoisin menettelyin ohjaillaan. Oleellista on toista kunnioittava, toisen osaamista arvostava tasavertainen neuvotteleva yhteistyö aina ja kaikkialla”

Moni otti kantaa henkilöstön yhteisen vapaa-ajan toiminnan tärkeyteen:

”Henkilökunnan hyvinvointiin vaikuttaminen vapaa-aikatoiminnan kautta”

Vastaajien positiivisia kannanottoja oli paljon luettavissa. Näistä esimerkkejä seuraavassa:

”Sellaista (kieltoja) ei ole, ainakin mielipiteeni voin aina ilmaista ja se on jo vaikuttamista”

”Vaikuttaa voin kaikkiin asioihin, on eri asia onko sillä toivottavaa vaikutusta”

”Asioita voi nostaa esiin käsiteltäväksi, mutta vaikuttaminen, oman käsitykseni mukaan se tarkoittaa läpimenoa, mikä jähmeässä ja varovaisessa organisaatiokulttuurissa on hidasta”

”Kaikkeen voi yrittää vaikuttaa”

”Vaikuttaa voi monella tavalla. Jo kuulluksi tuleminen on vaikuttamista. ”Voin vaikuttaa kaikkiin asioihin”

Asioita, joihin ei ole voinut vaikuttaa

Tiedustelin vastaajilta avoimella kysymyksellä (nro 32) asioita, joihin he eivät koe voivansa mitenkään vaikuttaa toimialueellaan. Vuonna 2006 tähän kysymykseen vastasi yli puolet (58,1 %) vastaajista ja vuonna 2014 vajaa puolet (45,5 %).

Asiat, joihin ei voinut vaikuttaa koostin ryhmiksi: 1. Johtaminen, 2. Henkilöstöasiat ja oma työ sekä 3. Henkilöstön asenteet:

1. Johtaminen: Sairaanhoidopiiritasoinen johtaminen nousi keskeisimmäksi asiaksi, mihin ei aina halutessa pystytty vaikuttamaan. Laajat linjauspäätökset, sopimusneuvottelut, tilaukset, kuntalaskutus ja hinnoittelu, talous, budjetin koko ja budjetin suunnittelu olivat asioita, joita tuotiin vastauksissa esille. Myös sairaanhoidopiirin johdolta annettuihin tehtäviin olisi haluttu vaikuttaa. Esimerkkinä kirjattu Työnantajan direktio-oikeus. Sairaanhoidopiiritason ohjeistus:

”Toimialueen toimintaan vaikuttavat sairaanhoidopiirin ylemmiltä tahoilta tulevat määräykset ja ohjeistukset”

2. Henkilöstöasiat ja oma työ. Henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasiat, henkilöstösiirrot, henkilökuntarakenne, henkilöstön riittävyys, henkilöstön määrä, sijaisten määrä ja työvoimapula tuotiin esille vaikuttamista vailla olevina alueina. Työn määrä, työn mitoitus, työn aikataulutus, työkierto, työpisteet, työajat, työn kuormittavuus aiheuttivat huolta. Ammattiryhmistä lääkärien asiat nostettiin esille. Ylipäättään potilasmäärät ja hoitoisuusasteet olivat asioita, joihin haluttiin vaikuttaa.

Palkkaus, järjestelyvarat, harkinnanvaraisten palkankorotusten perusteet todettiin keskeisiksi vaikuttamisen alueiksi:

”Työn vaativuuden ja osaamisen tiedon välittäminen eteenpäin päätöksentekijöille. Jaksan kuitenkin vielä toivoa yhtenäistä palkkapolitiikkaakin palvelualueellemme”

Samoin henkilöstön työhyvinvoinnin tila:

”Tällä hetkellä en pysty vaikuttamaan työn kuormittavuuteen, sijaisten vähyyteen, enkä palkka-asioihin. Nämä kaikki epäkohdat huonontavat työmotivaatiota ja työssä jaksamista työyksikössämme”

Myös toimitilat, tilan puute tai ahtaus, tilojen käyttö ja korjaus vastaajien mukaan heikensi henkilöstön työssä jaksamista. Oma työtä koskevat toiminnan suunnittelu ja vuodeosastojärjestelyt koettiin jaksamista ja työn motivaatiotekijöitä ajatellen tärkeiksi. Niihin vastaajien mukaan haluttiin vaikuttaa, jotta työtoimintaa voitiin kehittää:

”Vanhoihin juurtuneisiin käytäntöihin ja vinksaneisiin toimintatapoihin”

”Suunnitteluun ei jää aikaa eikä sitä saa lisää. Tulee niin paljon koko ajan. Jotenkin mennään liian nopeasti asiasta toiseen, ei jää aikaa siihen jota juuri kehitettiin. Olisi joskus edes rauha tehdä työ hyvin”

”Paljon järjestelyjä tehdään kysymättä henkilökunnalta tai henkilökunnan mielipiteistä huolimatta”

3. Henkilöstön asenteet. Asteet, varsinkin negatiiviset, mietityttivät osaa vastaajista. Tästä esimerkkinä seuraavissa:

”Vaikeaa on vaikuttaa henkilöstön negatiivisiin asenteisiin. Huhujen syntymiseen, mutta tiedottamalla asioista oikein voi yrittää katkaista huhuilta siivet”

”Henkilöstön huhujen puhumiseen, väärin tulkintoihin. Osaan ehtii vaikuttaa, osaan ei. Asteita pitäisi muuttaa, huhuja ei pidä puhua totena, ei kenenkään”

Organisaation ulkoinen kuva mietitytti myös vastaajia. Heille oli tärkeää, miltä työpaikka kansalaisten ja asiakkaiden silmissä vaikutti. Vastaajien mukaan henkilöstön sekä positiiviset että negatiiviset asenteet vaikuttivat keskeisesti julkisuuskuvaan.

5.1.4 Yhteistoimintakäytännöt ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työyhteisöissä

Tutkimuskyselyn kysymyksillä 33 – 49 selvitin yhteistoimintakäytäntöjä ja henkilöstön koettuja vaikutusmahdollisuuksia. Kysymykset koskettelivat työpaikkakokouksia, perehdytystä, kehityskeskusteluja, palautetta, työkykyä ylläpitävää toimintaa, yhteistyötä lähiesimiehen kanssa, sisäistä tiedottamista, kuulluksi tulemistä, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan työyhteisöön.

Työpaikkakokoukset

Työpaikkakokoukset ovat eräs keskeinen välittömän yhteistoiminnan muoto työpaikalla työyhteisössä. Työpaikkakokouksissa on yleensä mukana henkilöstöä mahdollisimman paljon. Vuorotyössä laajojen työpaikkakokousten järjestäminen on haasteellista ja vaatii niiden huomiointia työvuorosuunnittelussa. Työnantajan edustajista työpaikkakokouksessa on mukana ainakin lähiesimies, usein myös ylempi esimies, kuten esimerkiksi sairaalan vuodeosastolla osastonhoitaja ja ylihoitaja. Työpaikkakokouksiin kutsutaan usein myös eri asioiden asiantuntijoita. Asioiden käsittely työpaikkakokouksissa on suoraa kasvokkain tapahtuvaa.

Kysymyksellä 33 kysyin yhteistyöryhmien jäseniltä työpaikkakokouskäytäntöjä yleisesti eli järjestetäänkö työyhteisössäsi säännöllisesti työpaikkakokouksia, osastokokouksia tai muita vastaavia? Vuonna 2006 vastaajista 94,4 % ilmoitti, että kyllä järjestetään ja vain 5,6 % ilmoitti, että työpaikkakokouksia tai muita vastaavia ei järjestetä säännöllisesti. Työnantajan edustajat olivat kaikki sitä mieltä, että työpaikkakokouksia järjestetään säännöllisesti. Vuoden 2014 seurantatutkimuskyselyyn vastanneista 94,5 % ilmoitti, että heidän työyksiköissään järjestetään säännöllisesti työpaikkakokouksia tai muita vastaavia kokouksia. Vain 3,6 % ilmoitti, ettei työpaikkakokouksia järjestetä säännöllisesti. Nämä vastaajat olivat kaikki henkilöstön edustajia. Työpaikkakokoukset ja vastaavat säännölliset työyhteisön yhteiset kokoukset olivat siis erittäin hyvin

käytössä kohdeorganisaatiossa sekä vuonna 2006 että edelleen vuonna 2014.

Työpaikkakokousasiat

Kysymys 34 käsitteli työpaikkakokouksissa ja muissa vastaavissa kokouksissa käsiteltäviä asioita. Käytän tutkimustulosten raportoinnissa yleisnimitystä työpaikkakokous. Käsiteltäviä asioita olivat: toiminta- ja taloussuunnitelmat, hankinnat, työtehtäviin liittyvät asiat, työaikaan liittyvät asiat, koulutusasiat, lomat ja työsuojeluasiat.

Toiminta- ja taloussuunnitelmat

Toimialueiden toiminta- ja taloussuunnittelu seuraavaa vuotta ajatellen alkaa hyvissä ajoin keväällä ja päättyy syksyllä valmiisiin suunnitelmiin, mitkä kuntayhtymän hallitus ja viime kädessä valtuusto loppuvuodesta hyväksyvät. Suunnitelmat sisältävät toiminnan tavoitteet ja painotukset sekä resurssit (talousarviomäärärahat, henkilöstön, investoinnit, toimitilat, hankinnat, jne). Toimintasuunnitelmat valmistellaan kuntayhtymäjohtajan kanssa neuvotellun budjettirajoin rajoissa. Osa tavoitteista on sitovia, esim. palkkakustannukset. Toiminta- ja taloussuunnitelmaan päätyvien asioiden valmistelu on pitkä vuotuinen prosessi, mitä kannattaa tehdä henkilöstöä kuunnellen ja informoiden sekä käsitellen asioita pitkin vuotta muun muassa työpaikkakokouksissa. Toimialueiden toiminta- ja taloussuunnitelmat käsitellään toimialueitasolla edustuksellisessa yhteistyöryhmässä ja sairaanhoitopiiritasolla yhteistyötoimikunnassa. Edustukselliset yhteistoimintaelimet antavat suunnitelmista lausunnon, mikä esimerkiksi yhteistyötoimikunnassa tarkoittaa toimikunnan henkilöstöedustajien lausuntoa. Yhteistyötoimikunnan lausunto liitetään kuntayhtymän hallitukselle menevään toiminta- ja taloussuunnitelmaesitykseen.

Vuonna 2006 vastaajista 63,4 % ilmoitti, että työpaikkakokouksissa käsitellään yhteisesti toiminta- ja taloussuunnitelmia riittävästi tai melko paljon. Yli

kolmannes vastaajista (35,2 %) ilmoitti, että toiminta- ja taloussuunnitelmia käsitellään työpaikkakokouksissa vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista lähes kaikki (94,1 %) oli sitä mieltä, että toiminta- ja taloussuunnitelmia käsitellään joko riittävästi (35,3 %) tai melko paljon (58,8 %). Henkilöstön edustajista yli puolet (53,7 %) oli sitä mieltä, että toiminta- ja taloussuunnitelmia käsitellään riittävästi (20,4 %) tai melko paljon (33,3 %). Lähes kaikki ”vähän” tai ”ei lainkaan” vastanneet olivat henkilöstön edustajia.

Vuonna 2014 seurantatutkimuskyselyyn vastanneista 63,7 ilmoitti, että työpaikkakokouksissa käsitellään toiminta- ja taloussuunnitelmia riittävästi tai melko paljon. Noin kolmannes vastaajista (32,8 %) ilmoitti, että toiminta- ja taloussuunnitelmia käsitellään työpaikkakokouksissa vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajista 93,4 % oli sitä mieltä, että toiminta- ja taloussuunnitelmia käsitellään riittävästi (26,7 %) tai melko paljon (66,7 %). Henkilöstön edustajien vastaavat luvut olivat riittävästi (27,5 %) ja melko paljon (25 %), (taulukko 20).

Kyselyjen vastauksia vertailtaessa huomataan, että luvut eivät olennaisesti poikkea toisistaan. Sekä vuonna 2006 että vuonna 2014 noin kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi työpaikkakokouksikäsitelyä olevan riittävästi tai melko paljon ja noin kolmasosa vähän tai ei lainkaan. Sen sijaan ero työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien näkemyksissä oli suuri. Kun lähes kaikki työnantajan edustajat arvioivat käsittelyn riittäväksi tai melko paljoksi, henkilöstön edustajista näin arvioi noin puolet.

Hankinnat

Vuonna 2006 vastaajista 71,8 % ilmoitti, että työpaikkakokouksissa käsitellään yhteisesti hankintoja riittävästi tai melko paljon. 22,5 % ilmoitti, että työpaikkakokouksissa käsitellään yhteisesti hankintoja vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat riittävästi (41,2 %) ja melko paljon (35,3 %). Henkilöstön edustajien vastausten painotus oli järjestyksessä melko paljon (53,7 %) ja riittävästi (16,7 %). ”Vähän” tai ”ei lainkaan”

vastanneista yli 70% oli henkilöstön edustajia. Vuonna 2014 vastaajista 58,2 % oli sitä mieltä, että hankintoja käsitellään riittävästi tai melko paljon. Yli kolmannes vastaajista (34,5 %) arvioi, että hankintoja käsitellään työpaikkakokouksissa vain vähän. Työnantajan edustajista arvioi riittävästi 6,7 % ja melko paljon 53,3 %. Henkilöstön edustajien vastaavat arviot olivat 20 % ja 37,5 %. Hankintojen käsittely työpaikkakokouksissa näyttää vuonna 2014 olleen huomattavasti vähäisempää kuin vuonna 2006 (riittävästi tai melko paljon 71,8 % -> 58,2 %) sekä työnantajien edustajien (76,5 % -> 60 %) että henkilöstön edustajien (70,4 % -> 57,5 %) mielestä (taulukko 20).

Työtehtäviin liittyvät asiat

Työtehtäviin liittyviin liittyvät asiat ovat työpaikkakokouksen ydinasioita, suoraan työpaikan toimintaa koskevia ja suoraan työntekijöiden työtä koskevia. Yhteistoimintamenettelyn avulla pyritään nimenomaan vaikuttamaan omaa työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet välittömän yhteistoiminnan keinoin tulevat tässä arvioitaviksi.

Vuonna 2006 vastaajista 76,1 % ilmoitti, että työpaikkakokouksissa käsitellään yhteisesti työtehtäviin liittyviä asioita melko paljon tai riittävästi. Noin viidennes vastaajista (19,7 %) ilmoitti, että työpaikkakokouksissa käsitellään yhteisesti työtehtäviin liittyviä asioita vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat riittävästi (41,2 %) ja melko paljon (52,9 %). Henkilöstön edustajien vastaukset painottuivat samassa järjestyksessä riittävästi (25,9 %) ja melko paljon (44,4 %). Kaikki ”vähän” tai ”ei lainkaan” vastanneet olivat henkilöstön edustajia.

Vuoden 2014 seurantatutkimuskyselyssä 89,1 % vastaajista arvioi, että työtehtäviin liittyviä asioita käsitellään työpaikkakokouksissa riittävästi tai melko paljon. ”Ei lainkaan” vastauksia ei ollut. Työnantajan edustajien arviot olivat riittävästi 33,3 % ja melko paljon 60 %. Henkilöstön edustajien vastaavasti

riittävästi 22,5 % ja melko paljon 65 %, (taulukko 20). Työnantajan edustajien näkemykset olivat siten hieman myönteisempiä kuin henkilöstöedustajien, mutta henkilöstöedustajien arvioissa oli tapahtunut selvää nousua vuodesta 2006 vuoteen 2014. Työtehtäviin liittyvien asioiden käsittely työpaikkakokouksissa oli kumpanakin tutkimusajankohtana erittäin hyvällä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisössä välittömästi työtehtäviin toimi hyvin sairaanhoitopiirin työpaikoilla.

Työaikaan liittyvät asiat

Työaikaan liittyvät asiat ovat työpaikan päivittäistä toimintaa koskevia asioita ja vaikuttavat suoraan toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Tärkeätä on, että työntekijöitä on työssä oikeaan aikaan toimintaan nähden oikea määrä. Virka- ja työehtosopimukset määrittävät työaikamuodot, joita kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan ovat muun muassa yleistyoaika, jaksotyöaika, toimistotyöaika, lääkäreiden työaika. Työaikoja porrastetaan toiminnan vaatimalla tavalla. Toimistotyössä on yleistynyt ns. liukuva työaika, jolloin työhön tullaan välillä klo 7.00 – 9.00 ja työstä lähdetään välillä klo 14.30 - 18.00. Työaika-autonomia on myös yleistynyt. Tällöin työntekijät itse suunnittelevat annettujen raamien puitteissa työvuoronsa. Joustavat työajat ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa auttavat työssä jaksamista ja tuottavat osaltaan työhyvinvointia henkilöstölle.

Vuonna 2006 yli puolet vastaajista (56,3 %) oli sitä mieltä, että työpaikkakokouksissa käsitellään yhteisesti työaikaan liittyviä asioita riittävästi tai melko paljon. Vastaajista 40,7 % oli sitä mieltä, että työaikaan liittyviä asioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastaukset jakaantuivat riittävästi (35,3 %) tai melko paljon (47,1 %). Henkilöstöedustaja t vastasivat melko paljon (27,8 %) ja vähän (44,4 %). Vuonna 2014 vastaajista 76,3 % oli sitä mieltä, että työaikaan liittyviä asioita käsitellään työpaikkakokouksissa riittävästi tai melko paljon. Vain vähän arvioi

14,5 % vastaajista. Työnantajan edustajat arvoivat työaika-asioita käsiteltävän riittävästi 26,7 % tai melko paljon 53,3 %. Henkilöstöedustajien vastaavat arviot olivat 10 % ja 65 % (taulukko 20). Työnantajan edustajien arviot olivat siis hieman korkeammat kuin henkilöstöedustajien, mutta henkilöstöedustajien arviot vuodesta 2006 vuoteen 2014 olivat nousseet merkittävästi (27,5 % -> 75%). Seurantatutkimuskyselyn mukaan työaika-asioiden käsittely työpaikkakokouksissa oli selvästi lisääntynyt, mikä tarkoittaa myös vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä.

Taulukko 20 Työpaikkakokousasiat

Työpaikkakokouksissa säännöllisesti käsitelty	Riittävästi / melko paljon yhteensä %		Riittävästi / melko paljon työnantaja %		Riittävästi / melko paljon henkilöstö %	
	2006	2014	2006	2014	2006	20014
Toiminta- ja taloussuunnitelmia	63,4	63,7	94,1	93,4	53,7	52,5
Hankintoja	71,8	58,2	76,5	60,0	70,4	57,5
Työtehtäviin liittyviä asioita	76,1	89,1	94,1	93,3	70,3	87,5
Työaikaan liittyviä asioita	56,3	76,3	82,4	80,0	27,8	75,0
Koulutusasioita	73,2	72,7	82,4	80,1	41,2	55,0
Lomia	53,5	69,1	64,7	79,7	33,3	50,0
Työsuojeluasioita	36,6	49,1	41,2	66,7	22,2	42,5

Koulutusasiat

Sairaanhoitopiirin henkilöstön osaamista arvioidaan sekä itsearviointein että erilaisten osaamiskartoitusten ja -mittausten avulla. Kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa vuosittain käydään läpi koulutustarpeet ja sovitaan tarvittavista täydennyskoulutuksista. Koulutusta järjestetään huomattavat paljon kuntayhtymän sisäisenä toimipaikkakoulutuksena, tarvittaessa osallistutaan ulkopuoliseen koulutukseen. Sisäinen koulutus sisältää sekä yleistä laajoille henkilöstöryhmille soveltuvaa että määritellyille kohderyhmille suunnattua

koulutusta. Kuntayhtymässä koulutusta on eri organisaatiotasolla; sairaanhoitopiiritasolla, toimialueella ja työpaikkatasolla. Vuonna 2006 vastaajista 73,2 % oli sitä mieltä, että koulutusasioita käsitellään yhteisesti työpaikkakokouksissa melko riittävästi tai melko paljon. Noin viidennes vastaajista (21,1 %) oli sitä mieltä, että koulutusasioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat riittävästi (41,2 %) ja melko paljon (41,2 %). Henkilöstön edustajien vastausten painotukset olivat melko paljon (59,3 %) ja vähän (24,1 %).

Vuonna 2014 vastaajista 72,7 % ilmoitti, että koulutusasioita käsitellään yhteisesti työpaikkakokouksissa melko paljon tai riittävästi. Noin viidennes vastaajista (21,8 %) oli sitä mieltä, että koulutusasioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (46,8 %) ja riittävästi (33,3 %). Henkilöstön edustajien vastausten painotukset olivat melko paljon (55 %) ja vähän (27,5 %) (taulukko 20). Vastausten vertailu osoittaa, että koulutusasioiden käsittely työpaikkakokouksissa oli vakiintunut eikä olennaisia painotuseroja eri kyselyvuosien välillä ollut. Sen sijaan vastaajaryhmien välillä oli huomattavia eroja. Työnantajan edustajat arvioivat koulutusasioita käsiteltävän selvästi enemmän kuin henkilöstöedustajat.

Lomat

Vuosilomista on sovittu kunta-alalla kunnallisella yleisellä virka- ja työehtosopimuksella, vuosilomalaki huomioiden. Työyhteisöissä sovitaan pitkälti lomien pitämisestä, niiden jaksottamisesta, vuorottelukäytännöistä sekä sijaistamisesta ja muista lomien pitoon liittyvistä käytännön asioista. Työpaikkakokoukset ja vastaavat ovat tärkeitä edellä mainituista käytännöistä sovittaessa. Vuonna 2006 yli puolet vastaajista (53,5 %) ilmoitti, että henkilöstön lomien käsiteltiin työpaikkakokouksissa yhteisesti melko paljon tai riittävästi. Yli kolmannes vastaajista (39,4 %) oli sitä mieltä, että lomien käsiteltiin

työpaikkakokouksissa yhteisesti vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (41,2 %) ja riittävästi (23,5 %). Henkilöstöedustajien vastausten painotukset olivat vähän (40,7 %) ja melko paljon (33,3 %).

Vuoden 2014 tutkimuskyselyyn vastanneista 69,1 % ilmoitti, että loma-asioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa melko paljon tai riittävästi. Yli neljännes vastaajista (27,2 %) oli sitä mieltä, että lomia käsiteltiin työpaikkakokouksissa vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien mielestä lomia käsiteltiin melko paljon (46,7 %) tai riittävästi (33,3 %). Henkilöstöedustajien painotukset olivat melko paljon (50 %) ja vähän (25 %), (taulukko 20). Loma-asioden käsittely työpaikkakokouksissa ja vastaavissa oli lisääntynyt selvästi. Vuoden 2006 kyselyssä 53,5 % ja vuoden 2014 kyselyssä 69,1 % vastaajista ilmoitti, että loma-asioita oli käsitelty riittävästi tai melko paljon. Välitön yhteinen käsittely työpaikkakokouksissa merkitsee henkilöstölle suoria vaikutusmahdollisuuksia.

Työsuojeluasiat

Työsuojeluasiat käsittävät sekä fyysisiä työoloja että psyykkistä työhyvinvointia koskevia asioita. Työolosuhteita selvitetään muun muassa riskien arvioinneilla, joka yleensä tehdään työyksikön omin voimin. Asiantuntija-apua antavat työpaikan työsuojeluhenkilöt; työsuojeluvaltuutetut, työsuojeluasiamiehet ja työsuojelupäällikkö. Työsuojeluasioissa voi olla käsittelyssä myös työterveyshuollon tekemien työpaikkakäyntien tuloksia (muistiot, työolosuhdekartoitukset, jne.) ja suosituksia korjaaviksi toimenpiteiksi. Myös viranomaistarkastusten tulokset eli aluehallintoviraston työsuojelutarkastajan tekemän työsuojelutarkastuksen pöytäkirjat ja toimenpide-ehdotukset ja -vaatimukset käsitellään asianomaisen yksikön työpaikkakokouksessa. Työpaikkakokouksessa on läsnäolo- ja puheoikeus kyseisen alueen työsuojeluvaltuutetulla. Myös työnantajaa edustava työsuojelupäällikkö voidaan kutsua työpaikkakokoukseen työsuojeluasioiden käsittelyn ajaksi.

Vuonna 2006 yli kolmannes vastaajista (36,6 %) ilmoitti, että työsuojeluasioita käsitellään työpaikkakokouksissa yhteisesti melko paljon tai riittävästi. Yli puolet (54,9 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työsuojeluasioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa yhteisesti vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastuksissa painottuivat melko paljon (41,2 %) ja vähän (23,5 %). Henkilöstöedustajien vastausten painotukset olivat vähän (55,6 %) ja melko paljon (22,2 %). Vuonna 2014 lähes puolet (49,1 %) vastaajista ilmoitti, että työsuojeluasioita käsitellään työpaikkakokouksissa yhteisesti melko paljon tai riittävästi. 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että työsuojeluasioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (46,7 %) ja vähän (26,7 %). Henkilöstöedustajien painotukset olivat vähän (42,5 %) ja melko paljon (32,5%).

Tutkimuskyselyjen tulosten vertailu osoittaa, että työsuojeluasioita käsiteltiin työpaikkakokouksissa vastaajien näkemysten mukaan vuonna 2014 huomattavasti enemmän kuin vuonna 2006 (36,6 % -> 49,1 %). Henkilöstön edustajista yli 42,5 % piti vuonna 2014 työsuojeluasioiden käsittelyä joko riittävänä tai melko paljon, mutta sama määrä arvioi käsittelyn vähäiseksi. Työnantajan edustajien vastauksissa olivat nousseet sekä ”melko paljon” vastaukset (41,2 % -> 46,7 %) että ”vähän” (23,5 % -> 26,7 %) (taulukko 20). Etenkin henkilöstöedustajien vastausjakauma kertoo näkemyseroista vastaajaryhmän sisällä.

Työpaikkakokouksissa käsitellyt muut asiat

Avoimella kysymyksellä (nro 35) selvitin mitä muita asioita kuin edellisessä kysymyksessä mainittuja yleensä käsitellään työyhteisön työpaikkakokouksissa, osastokokouksissa tai vastaavissa. Kysymykseen vastasi yli puolet vastaajista sekä vuonna 2006 (55,4 %) että vuonna 2014 (54,5 %) (taulukko 21).

Taulukko 21 Muut työpaikkakokousasiat

<p>2006</p> <p>Muut työpaikkakokousasiat ryhmiteltyinä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - periaatteet ja linjaukset - ohjekirjeet - työyksikön toimintatavat ja –mallit - työpaikan yleiset tilanteet - kehittämishankkeet - muutokset - tutkimusasiat - perehdytys - rekrytointi - virka- ja toimivalinnat - opiskelija-asiat - potilasasiat - tila-asiat ja -suunnitelmat - atk-asiat, uudet tekniikat - palkkausasiat, järjestelyvarat - työkykyä ylläpitävä toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, kuormittuminen - työilmapiiirikysymykset, kriisit - tulokuntomittari - asiakaspalautteet - laatuasiat - luottamusmiesasiat - yleiset ilmoitusasiat, tiedotusasiat - vapaa-ajan toiminta ja virkistystoiminta - ajankohtaisasiat 	<p>2014</p> <p>Muut työpaikkakokousasiat ryhmiteltyinä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ohjekirjeet - toimintatapaohjeet, pelisäännöt, eettiset ohjeet - muutokset vastuualueella - tulevaisuussuunnitelmat - tulokuntomittaukset - kehittämisasiat, projektit - henkilöstöasiat - työjärjestelyt - asiakaspalautteet - työhyvinvointiasiat - turvallisuuspoikkeamat - työterveysasiat - sairauslomaseuranta - ongelma-asiat - tila-asiat, remontit - laiteasiat - tehokkuusasiat - ydinprosessit - kehityskeskustelujen vaikutukset - hoitotyötä koskevat asiat - ”kyselytunti” - ilmoitusasiat - ajankohtaisasiat
---	---

Perehdytys

Perehdytys työtehtäviin ja työorganisaatioon on erittäin tärkeätä ennen kaikkea uusille työntekijöille, mutta myös pitkiltä poissaoloilta työelämään palanneille sekä työpaikkaa organisaation sisällä vaihtaville. Perehdytystä on Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä kehitetty systemaattisesti vuosien ajan eri organisaatio-tasoilla. Periaatteessa ja käytännössä jokaisen työntekijän tulisi tietää onko työyhteisössä kirjallinen perehdytysuunnitelma ja olla siihen tutustunut.

Vastaajilta kysyttiin, onko työyhteisössäsi kirjallinen perehdyttämissuunnitelma? Vuonna 2006 vastaajista 77,5 % ilmoitti, että työyhteisössä on kirjallinen perehdytysuunnitelma. 14,1 % vastasi, että kirjallista perehdytysuunnitelmaa ei työyhteisössä ole. 8,1 % vastaajista ei tiennyt oliko työyhteisössä kirjallinen perehdytysuunnitelma. Työnantajan edustajista lähes kaikki (94,1 %) ilmoittivat, että työyhteisössä on kirjallinen perehdytysuunnitelma. Henkilöstön edustajista näin ilmoitti 72,2 %. Kaikki ”en tiedä” vastaukset olivat henkilöstöedustajien vastauksia.

Vuonna 2014 vastaajista 85,5 % ilmoitti, että työyhteisössä on kirjallinen perehdytysuunnitelma. 7,3 % ilmoitti, ettei työyhteisössä ole kirjallista perehdytysuunnitelmaa. Loput vastaajista eivät tienneet oliko työyhteisössä kirjallinen perehdytysuunnitelma. Kaikki työnantajan edustajat ilmoittivat, että työyhteisössä on kirjallinen perehdytysuunnitelma. Henkilöstön edustajista näin ilmoitti 80 %. Kaikki ”ei” ja ”en tiedä” vastaukset olivat henkilöstöedustajien vastauksia. Mistä johtuu, että joka viides henkilöstöedustaja vastaa, ettei kirjallista perehdytysuunnitelmaa ole työyhteisössä tai että hän ei tiedä onko sellaista? Saman työyhteisön työnantajaedustajat vastaavat, että kirjallinen perehdytysuunnitelma on olemassa.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa sovitaan työn tavoitteet ja työssä suoriutumisen laatu. Keskustelu mahdollistaa työntekijälle ja esimiehelle luottamuksellisen ja säännöllisen tilaisuuden puhua työstä, työolosuhteista, arvioida yksilöllistä aikaansaannoskykyä ja antaa kahdensuuntaista palautetta. Kehityskeskustelujen avulla voidaan käsitellä toiminnallisia ja organisatorisia muutoksia yksilötasolla ja tukea työntekijää muuttuvissa olosuhteissa. Kehityskeskusteluissa sovitaan osaamisen ja tavoitteiden kehittymisen seurannasta. Kehityskeskustelu on mahdollista järjestää myös ryhmäkeskusteluna. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2016).

Vuonna 2006 vastaajista 83,6 % ilmoitti käyneensä esimiehensä kanssa kehityskeskustelun tutkimuskyselyä edeltäneenä vuonna 2005. Joka kuudes vastaaja eli 16,4 % vastaajista ilmoitti, ettei ollut käynyt kehityskeskustelua. Työnantajan edustajista kehityskeskustelun ilmoitti käyneensä 84,3 % ja henkilöstön edustajista 83,3 %. Vuonna 2014 kohdeorganisaatiossa oli sitovana tavoitteena, että kehityskeskustelut toteutuvat vakansseihin suhteutettuna vähintään 90-prosenttisesti. Toteuma oli 82 prosenttia. Perusteluna poikkeamaan kuntayhtymän toimintakertomuksessa todetaan: ”Osastojen sulkemisesta johtuen paljon määrääikaista työvoimaa, joista lyhytaikaisten kanssa ei käyty keskusteluja. Kehityskeskustelujen määrä suhteutetaan vakansseihin, osa vakansseista on ollut täyttämättä. Esimiehiä on vaihtunut ja lähtenyt pois ja henkilöstöä pitkin vuotta siirtynyt eri yksiköihin, jolloin ns.väliinputoajia on saattanut syntyä”. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimintakertomus 2014, 99).

Vuoden 2014 tutkimuskyselyyn vastanneista 81,8 % ilmoitti käyneensä esimiehensä kanssa kehityskeskustelun ja 18,2 % vastaajista ilmoitti, että ei ole käynyt. Muutama ilmoitti, että käy vielä vuoden lopulla oman kehityskeskustelunsa. Työnantajan edustajista kehityskeskustelun oli käynyt 93,3 % ja henkilöstön edustajista 77,5 %. Vertailu vuoden 2006 kyselyyn osoittaa, että työnantajien edustajat olivat käyneet vuonna 2014 enemmän kehityskeskusteluja (84,5 % -> 93,3 %) ja vastaavasti henkilöstön edustajat vähemmän (83,3 % -> 77,5 %).

Palaute lähiesimielä ja työtovereilta

Kysyin vastaajilta, että saavatko he palautetta ja kuinka paljon omalta lähiesimieheltään ja työtovereiltaan. Vuonna 2006 vastaajista yli puolet (53,4 %) ilmoitti saavansa palautetta lähiesimieheltään riittävästi tai melko paljon. Noin kolmannes vastaajista (31,5 %) ilmoitti saavansa vain vähän palautetta lähiesimieheltään. 6,8 % ilmoitti, ettei saa lainkaan palautetta lähiesimielänsä. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (44,4 %) ja

riittävästi (22,2 %). Henkilöstön edustajien vastausten painotukset olivat vähän (36,4 %) ja riittävästi (29,1 %).

Vuonna 2014 lähes puolet vastaajista (49 %) ilmoitti saavansa palautetta lähiesimieheltään riittävästi tai melko paljon. Samoin lähes puolet vastaajista (49,1 %) ilmoitti saavansa palautetta lähiesimieheltään vain vähän. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat vähän (46,7 %) ja melko paljon (33,3 %). Henkilöstöedustajien painotukset olivat vähän (50 %) ja melko paljon (35 %). ”Ei lainkaan” vastauksia ei ollut. Vertailu osoittaa, että vuonna 2014 vastaajat kokivat saaneensa lähiesimieiltään palautetta vähemmän kuin vuonna 2006.

Vuonna 2006 vastaajista 60 % ilmoitti saavansa palautetta työtovereiltaan melko paljon tai riittävästi. Lähes kolmannes vastaajista (31,4 %) ilmoitti, että saa palautetta työtovereiltaan vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (43,8 %) ja ”en osaa sanoa” (25 %). Henkilöstön edustajien vastausten painotukset olivat melko paljon (40,7 %) ja vähän (36,4 %). Kaikkiaan vastaajat saivat palautetta työtovereilta hieman enemmän kuin omalta lähiesimieheltään.

Vuonna 2014 vastaajista 58,1 % ilmoitti saavansa palautetta työtovereiltaan melko paljon tai riittävästi. 40 % ilmoitti, että saa palautetta työtovereiltaan vain vähän tai ei lainkaan. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (73,3 %) ja riittävästi (13,3 %). Henkilöstöedustajien painotukset olivat vähän (47,5 %) ja melko paljon (32,5 %). Palautteen saanti työtovereilta oli kyselyvuosina yhteensä samalla tasolla, mutta työnantajan edustajien osalta palaute oli selvästi lisääntynyt ja ”en osaa sanoa” vastauksia ei työnantajan edustajilta tullut lainkaan. Vuonna 2014 koettiin palautetta saadun työtovereilta enemmän kuin lähiesimieheltä.

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa

Kysymyksellä 41 selvitin miten vastaajien yhteistyö lähiesimiehensä kanssa toimii? Vuonna 2006 noin kolmannes vastaajista (32,9 %) oli sitä mieltä, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii erinomaisesti ja lähes puolet (49,3 %) ilmoitti, että yhteistyö toimii hyvin. 15 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii välttävästi tai heikosti. Työnantajan edustajien vastausten painotukset olivat hyvin (47,4 %) ja erinomaisesti (42,1 %). Henkilöstön edustajien vastauksissa painottuivat hyvin (50 %) ja erinomaisesti (29,6 %). Yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii työnantajan edustajien mielestä jonkin verran paremmin kuin henkilöstön edustajien mielestä, mutta molempien ryhmien osalta yhteistyö toimi vuonna 2006 todella hyvin.

Myös vuonna 2014 noin kolmannes vastaajista (32,7 %) ilmoitti, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii erinomaisesti. Hieman yli puolet vastaajista (50,9 %) ilmoitti, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii hyvin. 10,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii välttävästi tai heikosti. Työnantajan edustajien vastausten painotukset olivat hyvin (46,7 %) ja erinomaisesti (40 %). Henkilöstöedustajien vastauksissa painottuivat hyvin (52,5 %) ja erinomaisesti (30 %). Yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii työnantajan edustajien mielestä hieman paremmin kuin henkilöstöedustajien mielestä. Myös vuonna 2014 molempien ryhmien mielestä yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimi todella hyvin. Yhteistyö lähiesimiehen kanssa työpaikalla onkin keskeisin ja merkittävin välittömän yhteistoiminnan muoto, jossa asiat hoidetaan suoraan työntekijän ja esimiehen kesken. Vertailu osoittaa, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimi molempina tutkimuskyselyvuosina oikein hyvin. Hyvin tai erinomaisesti vastauksia vuonna 2006 oli 82,2 % ja 83,6 % vuonna 2014.

Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työkykyä ylläpitävää toimintaa selvitin kysymällä ensiksi sitä, että onko vastaajan työyhteisössä suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa, ja toiseksi sitä, minkälaiseen työkykyä ylläpitävään toimintaan vastaaja on osallistunut vuoden 2005 aikana, seurantakyselyssä vuonna 2014.

Vuonna 2006 vastaajista 85,1 % ilmoitti, että hänen työyhteisössään on järjestetty suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa. Vastaajista 9,5 % ilmoitti, että suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa ei hänen työyhteisössään ole. Lähes kaikki (94,7 %) työnantajan edustajat ilmoittivat, että heidän työyhteisössään oli suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa. Henkilöstön edustajista näin ilmoitti 81,8 %. Työkykyä ylläpitävä toiminta näytti siten olevan vakiintunutta suunnitelmallista toimintaa vastaajien työyhteisöissä.

Vuoden 2014 tutkimuskyselyyn vastanneista 92,7 % ilmoitti, että hänen työyhteisössään oli järjestetty suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa. Vain 3,6 % ilmoitti, ettei suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa ole järjestetty. Työnantajan edustajista kaikki (100 %) ilmoittivat, että heidän työyhteisössään oli suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa vuonna 2014. Henkilöstön edustajista näin ilmoitti 90 %. Se, minkälaiseen työkykyä ylläpitävään toimintaan vastaajat olivat osallistuneet, oli pitkälti samanlaista kyseisinä vuosina. Vuonna 2014 uusina painotuksina olivat kohdeorganisaation työhyvinvointiviikon tapahtumiin osallistuminen eri organisaatiotasolla sekä erilaisten kulttuuri- ja liikuntasetelien käyttö. Esimerkkejä vastaajien esittämistä työkykyä ylläpitävistä tapahtumista taulukossa 22.

Taulukko 22 Työkykyä ylläpitäviä tapahtumia

tyky-päivä, tykyiltapäivä koulutuspäivä ja liikuntaosuus urheilullinen retki ulkoilupäivä kehittämispäivä ja toiminnallinen osuus yhdessäolopäivä hemmottelupäivä teatteriretki, teatteri-ilta toimialueen syysjuhla kuntoremonttikurssi vapaa-ajan tykytilanne esimiesten tykypäivä hieronta toimialueen tykymatka tutustumiskäynti toiseen sairaalaan, toiseen organisaatioon luento ja liikuntaa	kulttuuritapahtuma kulttuurisetelit liikuntatapahtuma taukoliikunta jumppa liikunnallinen talvipäivä saunailta laihdutuskurssi työryhmän itsearviointi ja työkyosuus metsäkeikka liikunnallista vapaa-ajan viettoa liikuntasetelit ulkoilua kävelytesti virkistysiltapäivä hartia- ja jalkahoidot, kauneushoitola
--	--

Työkykyä ylläpitävät tapahtumat olivat moninaisia. Usein työkykyä edistävään päivään sisältyi koulutuksellinen osuus ja liikunnallinen tai muu virkistysellinen osuus. Työkykyä ylläpitävä toiminta nähtiin myös laajempänä kuin yksittäiset tapahtumat sekä työolosuhteisiin vaikuttamisena, kuten seuraavassa suorassa lainauksessa ilmaistaan:

”Varsinaiseen tykytoimintaan olen osallistunut x 1.
 Tykypäivän teemana oli naurujooga. Itse näen tykytoiminnan laaja-alaisempänä ja katson, että tykytoimintaa on työyksikössämme joka päivä mm. joustava työvuorosunnittelu, uusi työaika, henkilökohtaiset palkanlisät, tilojen remontointi, yms.”

Tiedottaminen

Sisäistä tiedottamista työyhteisössä selvitin kysymällä tiedottamisen määrää ja käytössä olevia tiedotuskanavia sekä tiedon kulkua myös ”ruohonjuuritasolta” esimiesten suuntaan. Vuonna 2006 noin 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen työyhteisössään tiedotetaan joko erittäin paljon tai melko paljon.

Vähäisenä tiedottamista piti lähes neljännes vastaajista (23 %). Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (52,6 %) ja erittäin paljon (31,6 %). Vastaavasti henkilöstöedustajien painotukset olivat melko paljon (50,9 %) ja vähän (27,3 %). Vuoden 2014 tutkimuskyselyyn osallistuneista 80 % ilmoitti, että hänen työyhteisössään tiedotetaan joko erittäin paljon tai melko paljon. Vähäisenä tiedottamista piti 12,7 % vastaajista. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat melko paljon (53,3 %) ja erittäin paljon (40 %). Henkilöstöedustajien painotukset olivat melko paljon (60 %) ja vähän (17,5 %). Kumminkin vastaajaryhmät arvioivat tiedottamisen lisääntyneen vuodesta 2006 vuoteen 2014. Taulukkoon 23 olen koonnut tärkeimmät käytössä olleet tiedotuskanavat.

Taulukko 23 Tärkeimmät tiedotuskanavat työyhteisössä

säännölliset kokoukset työpaikkakokoukset osastokokoukset viikkopalaverit johtoryhmien kokoukset hallintomeetingit henkilökohtaiset keskustelut suorat yhteydenotot, puhuminen raportit intranet, internet sähköposti sähköinen ilmoitustaulu puhelin "uusien asioiden kansio" pöytäkirjat, muistiot, vihot	ilmoitustaulut "suusta suuhun", "puskaradio" seinälaput vapaamuotoiset kohtaamiset kahvipöytäkeskustelut kollegakeskustelut työryhmätyöskentely tiedotustilaisuudet, infot työpaikkakäynnit ryhmäkokoukset tiedotus esimiehen kautta tiedotuslehti viikkotiedotteet muut kirjalliset tiedotteet
---	--

Vuonna 2014 sähköpostin käyttö oli huomattavan painottunut, kuten myös toimialueiden omat intrasivut ja intran käyttö yleensäkin. Keskeisiä kuitenkin olivat edelleenkin erilaiset säännölliset työpaikka- ja osastokokoukset.

Viestinnässä on tärkeätä, että se on vuorovaikutuksellista. Tiedon pitäisi kulkea organisaatiossa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Halusin selvittää (kysymys

44) miten tieto kulkee työyhteisössä ruohonjuuritasolta esimiesten suuntaan eli organisaatiossa alhaalta ylöspäin vastaajien arvioimina. Vuonna 2006 vastaajista 72 % oli sitä mieltä, että tieto kulkee esimiesten suuntaan joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Noin viidennes vastaajista (21,7 %) piti tiedon kulkua organisaatiossa alhaalta ylöspäin melko huonona (17,6 %) tai oli sitä mieltä, että tieto ei kulje näin päin lainkaan (4,1 %). Työnantajan edustajien vastausten painotukset olivat melko hyvin (73,7 %) ja toisaalta melko huonosti (15,8 %). Henkilöstöedustajien vastausten painotukset olivat melko hyvin (61,8 %) ja melko huonosti (18,2 %).

Vuonna 2014 vastaajista 80 % ilmoitti, että tieto kulkee esimiesten suuntaan joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Vastaajista 12,7 % piti tiedon kulkua organisaatiossa alhaalta ylöspäin melko huonona. Työnantajan edustajien vastauksissa painottui melko hyvin (73,3 %) ja henkilöstön edustajien vastauksissa melko hyvin (80 %) ja melko huonosti 17,5 %). Viidennes (20 %) työnantajan edustajista ei osannut sanoa mielipidettään. Vertailu osoittaa, että tiedon kulku organisaatiossa alhaalta ylöspäin esimiesten suuntaan oli kaiken kaikkiaan lisääntynyt vuodesta 2006 vuoteen 2014. Erityisesti myönteisyys näkyi henkilöstöedustajien arvioissa (melko hyvin: 61,8 % -> 80 %).

Kuulluksi tuleminen työyhteisössä

Kysymyksellä 45 selvitin vastaajien kokemuksia kuulluksi tulemisesta työyhteisössään. Vuonna 2006 tähän kysymykseen vastanneista 83,8 % vastasi tulleen kuulluksi joko erittäin hyvin tai melko hyvin. Melko huonosti koki tulleen kuulluksi joka kymmenes vastaaja (10,8 %). Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat erittäin hyvin (52,6 %) ja melko hyvin (36,8 %). Henkilöstön edustajien vastaavat arviot olivat erittäin hyvin (20 %) ja melko hyvin (61,8 %). Vastaajat kokivat siten tulleen hyvin kuulluiksi.

Vuonna 2014 vastaajista 90,9 % ilmoitti tulleen kuulluksi työyhteisössään

erittäin hyvin tai melko hyvin. Työnantajan edustajien arviot olivat erittäin hyvin (53,3 %) ja melko hyvin (40 %). Henkilöstön edustajien vastaavat arviot olivat erittäin hyvin (7,5 %) ja melko hyvin (82,5 %). Kummassakin ryhmässä vähintään 90 % vastaajista ilmoitti tulleen kuulluksi työyhteisössään vähintään melko hyvin. Kuulluksi tuleminen oli lisääntynyt entisestään vuoden 2014 kyselyssä ja oli erittäin korkealla tasolla.

Pyysin vastaajia kuvailemaan kokemuksiaan siitä, missä asioissa he ovat mielestään tulleet kuulluksi ja missä asioissa heitä ei ole kuultu (kysymys 46) Asiakokonaisuudet kootusti seuraavissa taulukoissa (24a ja 24b).

Taulukko 24a Asioita, joissa vastaajia on kuultu työyhteisössä

	2006	2014
talousasiat, toimintaa ja taloutta koskevat esitykset, toiminnan suunnittelu, toiminnan muutokset, kehittämistoimet, aloitteet	x	x
hoitotyötä koskevat asiat, hoitokäytäntöjen suunnittelu, hoitotyön laatu, potilashoitoon liittyvät asiat, sairauskertomukset	x	x
työpisteen muutokset, työtilat, työjärjestelyt, työvuorot, työtavat, tehtävien muutokset, työohjeet, työajat, päivystys, omat työtehtävät	x	x
henkilöstöasiat, koulutus, vuosilomat, virkavapaat, muut vapaat, työnohjaus,	x	x
työturvallisuus, työergonomia, työongelmat, henkilöstöongelmat, epäkohtiin puuttuminen, henkilöstön työhyvinvointi, työssä jaksaminen, epäasiallinen kohtelu, työuupumustutkimus, työkykyä ylläpitävä toiminta,	x	x
palaute kokouksista, informointi, kritisointi	x	x
edunvalvonta, palkkaussasiat	x	x
hankinnat, työvaatteet	x	x

Avoimissa vastauksissa vastaajat kuvasivat tarkemmin kuulluksi tulemistaan työyhteisössä. Esimerkkejä kuvauksista:

”Näkemyksiäni, mielipiteitäni yleensä toimialueen asioissa kuunnellaan ja kuullaan, ne ovat perusteltuja ja taustat kuvattuna”

”Oli kyseessä sitten mikä tahansa epäkohta, johon olen puuttunut, kun kukaan muu ei ”uskaltanut”, olen tullut kuulluksi ja epäkohtiin on puututtu. Osaan esittää asiani

rakentavasti ja perustellusti, joten tulen kuulluksi”

”Pieniä mielipiteitä erilaisiin käytännön asioihin”

”Muutosehdotuksissa koskien käytännön toteutusta.”

”Sanoa voi kaikista asioista mitkä tarvitsee korjausta, toteutetaan mahdollisuuksien mukaan”

”Kaikki, joista olen halunnut puhua. Se tuntuu onnistumiselta”

Asioita, joissa vastaajia ei ole kuultu työyhteisössä esitettiin vuonna 2006 enemmän kuin vuonna 2014. Asiakokonaisuudet seuraavassa taulukossa (24b).

Taulukko 24b Asioita, joissa vastaajia ei ole kuultu työyhteisössä

	2006	2014
henkilöstöresurssit, henkilöstövaje, sijaisten puute, sijaisten pätevyys, perehdytys	x	x
työnjakoasiat, työaikojen järjestelyt, työaikakokeilu, kehittäminen, muutokset omaan työhön, työn vaativuus	x	x
oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus listojen laadinnassa	x	x
koulutustarpeet, koulutukset, kehittyminen, osastotuntien lisääminen	x	
turvallisuusasiat, jaksaminen työyhteisössä, työilmapiirin parantaminen	x	
viestinnän tehostaminen		x
tuen puute omalta esimieheltä		x
palkkausperusteet	x	

Avoimissa vastauksissa vastaajat kuvasivat tilanteita ja asioita, joissa heitä ei oltu kuultu. Esimerkkejä kuvauksista:

”On asioita, joista ei voi puhua, koska ne henkilöidään. Työyhteisö klikkiytyy, ikävä kyllä”

”Työaikakokeilu, jota ehdotin 2 vuotta sitten, kun kuulin osasto x:n toteuttavan hyvin tuloksin. Esimiehen mukaan ei sovi meidän yksikköön ja se siitä.”

”Työryhmiin nimetään kysymättä mielipidettäni. Asia tulee kirjallisena tiedotteena. Kehityskeskusteluun en ole päässyt pyynnöstäni huolimatta”

”En ole päässyt vaikuttamaan ns. isoihin asioihin. Asioita ratkaistaan paljon kysymättä henkilöstöltä. Henkilöstö päättää pikkuasioista”

”Kuuntelu toimii, mutta välttämättä ei mitään ei tapahdu (esimiehen esimies voi hyvinkin toimia ns. jarruna)”

5.1.4.1 Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin

Kysymyksellä 47 selvitin millaiset ovat vastaajien vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin käyttäessä seuraavia välittömän yhteistoiminnan muotoja: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, kehityskeskustelu, työnohjaus, palautteen antaminen, työpaikkakokous, tiedotustilaisuus, koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu, osallistuminen kehittämishankkeeseen, laaturyhmä ja tiimi.

Välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa

Välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa on keskeinen välittömän yhteistoiminnan muoto eli liikutaan yhteistoimintamenettelyn ytimessä. Tutkijana minua kiinnostaa erityisesti se, miten yhteistoimintamenettely ydinalueilla toimii työorganisaatioissa, eritoten sairaalamaailmassa. Vuonna 2006 lähes kolmannes vastaajista (31,5 %) oli sitä mieltä, että lähiesimiehen kanssa käydyn välittömän keskustelun avulla hänellä on erinomaiset vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin. Lisäksi yli puolet vastaajista (50,7 %) katsoi, että välittömän keskustelun avulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin. ”En osaa sanoa” vastauksia oli vain 2,7 %. Joka kymmenes vastaaja (9,6 %) katsoi, että hänen vaikutusmahdollisuutensa välittömän keskustelun avulla olivat vain välttävät. Heikkoina vaikutusmahdollisuuksiaan piti 5,5 % vastaajista. Työnantajan edustajista puolet (50 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä lähiesimiehen kanssa käydyn välittömän keskustelun avulla erinomaisiksi ja 38,9 % hyviksi. Vastaavasti henkilöstön edustajista yli puolet (54,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa hyviksi ja neljännes (25,5 %) erinomaisiksi. Lähes

kaikki arvion ”välttävät” tai ”heikot” antaneet olivat henkilöstön edustajia (taulukko 25).

Vuonna 2014 lähes puolet vastaajista (47,3 %) ilmoitti, että hänellä on erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin lähiesimiehen kanssa käydyn keskustelun avulla. Lisäksi 41,8 % koki vaikutusmahdollisuutensa hyviksi. Vain 5,5 % vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi, heikkona vaikutusmahdollisuuksiaan ei pitänyt kukaan. Työnantajan edustajista kaksi kolmasosaa (66,7 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan omaan työhönsä lähiesimiehen kanssa käydyn keskustelun avulla erinomaisina ja viidennes (20 %) hyvinä. Henkilöstön edustajista 40 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja puolet (50 %) hyvinä (taulukko 25).

Välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa osoittautui merkittävimmäksi välittömän yhteistoiminnan muodoksi pyrittäessä vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin. Vuonna 2006 vastaajista 82,2 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan tämän avulla joko erinomaisina tai hyvinä. Vuonna 2014 vastaajista 90 %) arvioi samoin. Vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina pitävien osuus nousi merkittävästi (31,5 % -> 47,3 %). Nousua oli sekä työnantajien edustajien vastauksissa (50 % -> 66,7 %) että henkilöstöedustajien vastauksissa (25,5 % -> 40 %).

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat eräs keskeinen yhteistoiminnallinen keino vaikuttaa nimenomaan omaa työtään koskeviin asioihin vuosittain. Vuonna 2006 kyselyyn vastanneista 83,6 % ilmoitti käyneensä kehityskeskustelun esimiehensä kanssa vuonna 2005. Lähes neljännes vastaajista (23,3 %) arvioi voivansa vaikuttaa kehityskeskustelun avulla omaa työtään koskeviin asioihin erinomaisesti. Lisäksi yli puolet vastaajista (52,1 %) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelun avulla vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin olivat hyvät. ”En osaa

sanoa” vastausten osuus oli 4,1 %. Vaikutusmahdollisuutensa tätä välittömän yhteistoiminnan muotoa käyttäen arvioi välttäviksi 12,3 % vastaajista ja heikoiksi 8,2 % vastaajista. Työnantajan edustajat näyttävät voivan kehityskeskustelun avulla vaikuttaa vahvasti omaa työtään koskeviin asioihin. 38,9 % työnantajaa edustavista vastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja puolet (50 %) hyviksi. Henkilöstön edustajista noin viidennes (18,2 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja yli puolet (52,7 %) hyviksi. Kaiken kaikkiaan myös henkilöstön edustajat kokivat voivansa kehityskeskustelujen avulla vaikuttaa merkittävästi omaa työtään koskeviin asioihin.

Vuonna 2014 kyselyyn vastanneista 81,8 % ilmoitti käyneensä esimiehensä kanssa kehityskeskustelun. Muutama vastaaja ilmoitti vielä käyvänsä vuoden lopussa oman kehityskeskustelunsa. Vastaajista 38,2 % arvioi voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin kehityskeskustelun avulla erinomaisesti ja 43,6 % hyvin. Vaikutusmahdollisuutensa omiin työtehtäviin kehityskeskustelun avulla välttäviksi arvioi 7,3 % vastaajista. Työnantajaa edustavista vastaajista 60 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja 20 % hyviksi. Henkilöstöedustajien vastaavat luvut olivat 30 % ja 52,5 %.

Vastausten vertailu osoittaa, että mahdollisuutensa vaikuttaa kehityskeskustelun avulla erinomaisesti arvioineiden osuus oli kasvanut sekä työnantajan edustajien (38,9 % -> 60 %) että henkilöstöedustajien osalta (18,2 % -> 30 %) selvästi vuonna 2014. Vaikutusmahdollisuuksiaan piti vähintään hyvinä vuonna 2006 vastaajista 75,4 % ja 81,8 % vuonna 2014 (taulukko 25). Kehityskeskustelut tarjosivat siten erinomaisen väylän vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin.

Työnohjaus

Työnohjaus on Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä jo vakiintunut tapa käsitellä työhön liittyviä asioita, etenkin hoitosuhteeseen liittyviä vaikeita kysymyksiä. Toimisto- ja huoltohenkilöstöllä työnohjaus ei vielä ole niin vakiintunutta toimintaa

kuin lääkäri- ja hoitohenkilöstöllä. Työnohjaus on tukitoiminto, jotta varsinainen työ sujuisi hyvin. Työnohjaukselle selvitetään työn ongelmia ja etsitään ratkaisuja niihin. Vaikuttaminen omaan työhön tulee tuen ja ongelmanratkaisun kautta. Tämä näkyi annetuissa vastauksissa. Vuonna 2006 vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä työnohjausta käyttäen arvioi erinomaisiksi 11,9 % vastaajista ja hyviksi 16,4 %. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli suuri (43,3 %), koska kaikilla vastaajilla ei ollut kokemusta työnohjauksesta. Vaikutusmahdollisuutensa työnohjauksen avulla arvioi välttäviksi 13,4 % ja heikoiksi 14,9 % vastaajista. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat toisaalta erinomaiset (23,5 %) ja toisaalta heikot (17,6 %). Henkilöstön edustajien painotukset olivat hyvät (18 %) ja välttävät (16 %).

Vuoden 2014 tutkimuskyselyyn vastanneista arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä työnohjauksen avulla erinomaisiksi 12,7 % ja hyviksi 23,6 % sekä välttäviksi 12,7 % ja heikoiksi 12,7 %. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli edelleen suuri (36,4 %). Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat heikot (20 %) ja erinomaiset (13,3 %). Henkilöstöedustajien painotukset olivat hyvät (27,5 %) ja välttävät (17,5 %). Kokonaisuutena vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä työnohjauksen avulla arvioi vuonna 2014 erinomaisiksi tai hyviksi 36,3 % vastaajista, kun vastaava osuus vuonna 2006 oli 28,3 % (taulukko 25).

Palautteen antaminen

Arvioimme itse kukin tekemisiämme kaiken aikaan ja pohdimme teemmekö työmme riittävän hyvin. Palautteen antaminen ja saaminen auttaa tässä arvioinnissa. Kysyin vastaajilta heidän näkemyksiään palautteen avulla vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Vuonna 2006 vastaajista 11 % oli sitä mieltä, että käyttämällä palautetta välittömän yhteistoiminnan muotona hänellä oli erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi yli puolet vastaajista (52,1 %) arvioi, että palautteen avulla vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat hyvät. Vajaa kolmannes (31,8 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa

välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat hyvät (63,2 %) ja erinomaiset (10,5 %), mutta myös välttävät (10,5 %). Henkilöstön edustajien vastaavat painotukset olivat hyvät (48,1 %), välttävät (35,2 %) ja erinomaiset (11,1 %).

Vuonna 2014 vastaajista 21,8 % katsoi vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä palautteen avulla erinomaisiksi ja 54,5 % hyviksi sekä välttäviksi 7,3 %. Työnantajan edustajien vastauksissa painottuivat hyvät (53,3 %) ja erinomaiset (26,7 %). Henkilöstöedustajien vastaavat painotukset olivat hyvät (55 %) ja erinomaiset (20 %). Vertailussa totean, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön palautteen avulla arvioitiin vuonna 2014 paremmiksi kuin vuonna 2006. (erinomaiset tai hyvät 63,1 % -> 76,3 %). Etenkin henkilöstöedustajat näkivät vaikutusmahdollisuutensa parantuneen (erinomaiset tai hyvät 59,2 % -> 75 %), (taulukko 25).

Taulukko 25 Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön välittömän yhteistoiminnan keinoin

Välittömän yhteistoiminnan muoto	Erinomaiset/hyvät yhteensä %		Erinomaiset/hyvät työnantaja %		Erinomaiset/hyvät henkilöstö %	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa	82,2	89,1	88,9	86,7	80,0	90,0
Kehityskeskustelu	75,4	81,8	88,9	80,0	70,9	82,5
Työnohjaus	28,3	36,3	31,5	26,6	25,5	40,0
Palautteen antaminen	63,1	76,3	73,7	80,0	59,2	75,0
Työpaikkakokous	69,5	80,0	71,4	80,0	69,1	80,0
Tiedotustilaisuus	52,8	54,5	64,7	80,0	49,1	45,0
Koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu	59,2	56,3	66,6	80,0	49,1	47,5
Osallistuminen kehittämishankkeeseen	52,8	43,6	88,2	73,4	32,1	32,5
Laaturyhmä	32,9	21,9	70,6	26,6	21,8	20,0
Tiimi	53,6	56,4	62,5	60,0	43,4	55,0

Työpaikkakokous

Työpaikkakokoukset ja vastaavat ovat vaikutusmahdollisuuksien kannalta yksi parhaista välittömän yhteistoiminnan muodoista. Tämä näkyi myös tuloksissa. Vuonna 2006 vastaajista 94,4 % ilmoitti, että hänen työyhteisössään järjestetään säännöllisesti työpaikkakokouksia tai vastaavia. Vastaajista 13 % arvioi, että hänen mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin työpaikkakokousten kautta olivat erinomaiset. Hyviksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 56,5 % vastaajista. Vastaajista 18,8 % arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin työpaikkakokousten avulla välttäviksi ja 4,3 % heikoiksi. Vaikutusmahdollisuuksiaan piti erinomaisina 14,3 % ja hyvinä 57,1 % työnantajan edustajista. Vastaavat luvut henkilöstöedustajien osalta olivat 12,7 % ja 56,4 % henkilöstön edustajista viidennes (20 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan työpaikkakokousten kautta vain välttävinä.

Vuonna 2014 vastaajista 94,5 % ilmoitti, että hänen työyhteisössään järjestetään säännöllisesti työpaikkakokouksia tai vastaavia. Vaikutusmahdollisuutensa työpaikkakokousten kautta omaan työhönsä arvioi vastaajista erinomaisiksi 21,8 %, hyviksi 58,2 %, välttäviksi 7,3 % ja heikoiksi 1,8 %. Työnantajan edustajista vaikutusmahdollisuuksiaan piti erinomaisina 26,7 % ja hyvinä 53,3 %. Henkilöstöedustajien osalta vastaavat luvut olivat 20 % ja 60 %. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön työpaikkakokousten kautta arvioitiin vuonna 2014 paremmiksi kuin vuonna 2006 (erinomaiset tai hyvät 69,5 % -> 80 %.) Henkilöstön edustajat kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa parantuneen selvästi (erinomaiset tai hyvät 69,1 % -> 80 % sekä välttävät 20 % -> 7,5 %), (taulukko 25).

Tiedotustilaisuus

Tiedotustilaisuuksia järjestetään eri organisaatiotasolla toimialueella. Tiedotustilaisuuksissa toimialueen johto, vastuualueen johto tai toimintayksikön

johto informoi henkilökuntaa alueensa ajankohtaisista asioista. Niissä käsitellään muun muassa toiminta- ja taloussuunnittelua, toiminnan ja talouden toteutumista, hankkeita, henkilöstöasioita, jne. Tiedotustilaisuuksia järjestetään läpi vuoden ja niiden oikealla ajoittamisella on suuri merkitys niiden onnistumiselle. Tiedotustilaisuudet ovat väline suoraan kommunikointiin työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Tiedottaminen on keskeinen esimiehen tehtävistä.

Vuonna 2006 mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin tiedotustilaisuuksien avulla arvioi erinomaisiksi tai hyviksi yli puolet (52,8 %) vastaajista. 27,7 % arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin tiedotustilaisuuksien kautta välttäviksi tai heikoiksi. Lähes puolet (47,1 %) työnantajan edustajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä ja noin joka kuudes (17,6 %) erinomaisina. Henkilöstön edustajista lähes puolet piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko hyvinä (41,8 %) tai erinomaisina (7,3 %). Toisaalta joka viides henkilöstön edustaja (21,8 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan välttävinä ja joka kymmenes heikkoina.

Vuonna 2014 mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin tiedotustilaisuuksien kautta arvioi erinomaisiksi tai hyviksi 54,5 % vastaajista. Neljännnes vastaajista (25,5 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Viidennes (20 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista 80 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko erinomaisina (26,7 %) tai hyvinä (53,3 %). Vastaavasti henkilöstön edustajista 45 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko erinomaisina (10 %) tai hyvinä 35 %). Edelliseen tutkimuskyselyyn verraten työnantajan edustajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa tiedotustilaisuuksien avulla lisääntyneen (vähintään hyvät: 64,7 % -> 80 %) ja henkilöstön edustajat vähentyneen (vähintään hyvät: 56,4 % -> 45 %) (taulukko 25).

Koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu

Vuonna 2006 vastaajista 59,2 % arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin koulutus- ja tiedotusluonteisten neuvottelujen kautta erinomaisiksi tai hyviksi. Runsas viidennes (22,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista kaksi kolmasosaa arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (22,2 %) tai hyviksi (44,4 %). Henkilöstön edustajistakin lähes puolet (49,1 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa koulutus- ja tiedotusluonteisten neuvottelujen kautta hyviksi, mutta neljännes joka välttäviksi (17 %) tai heikoiksi (7,5 %).

Vuonna 2014 vastaajista yli puolet (56,3 %) arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työtään koskeviin asioihin koulutus- ja tiedotusluonteisten neuvottelujen kautta erinomaisiksi tai hyviksi. Välttäviksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 18,2 %. Työnantajan edustajista 80 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (33,3 %) tai hyviksi (46,7 %). Henkilöstön edustajista lähes puolet arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (7,5 %) tai hyviksi (40 %). Henkilöstöedustajista 30 % ei osannut sanoa mielipidettään ja välttäviksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 22,5 %. Vuoden 2006 tutkimuskyselyyn verraten työnantajan edustajat arvioivat vuonna 2014 vaikutusmahdollisuutensa selvästi paremmiksi (vähintään hyvät: 66,6 % -> 80 %) ja henkilöstöedustajat hieman heikoimmiksi (vähintään hyvät: 49,1 % -> 47,5 %), (taulukko 25).

Osallistuminen kehittämishankkeeseen

Sairaanhoitopiirissä on kaiken aikaa menossa monia kehittämishankkeita. Hanketyöryhmissä on nykyisin mukana myös henkilöstön edustus, jolloin henkilöstön vaikutusmahdollisuudet kanavoituvat pitkälti tätä kautta. Vuonna 2006 yli puolet vastaajista (52,8 %) arvioi mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin osallistumalla kehittämishankkeeseen joko erinomaisiksi tai hyviksi. Mielipidettään ei osannut sanoa 27,1 % vastaajista. Viidennes vastaajista (20 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajat arvioivat vaikutusmahdollisuutensa todella

hyviksi, sillä vaikutusmahdollisuuksiaan heistä piti erinomaisina 35,3 % ja hyvinä 52,9 %. Henkilöstön edustajista noin kolmannes (32,1 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä, saman verran vastaajista (32,1 %) ei osannut sanoa mielipidettään ja heikkoina piti vaikutusmahdollisuuksiaan neljännes (24,5 %) henkilöstöedustajista.

Vuonna 2014 vaikutusmahdollisuuksiaan omaa työtään koskeviin asioihin kehittämishankkeeseen osallistumalla piti erinomaisina tai hyvinä 43,6 %. Mielipidettään ei osannut sanoa 27,3 % vastaajista. 29,1 % vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan välttävinä tai heikkoina. Työnantajan edustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi erinomaisiksi 26,7 % ja hyviksi 46,7 %. Henkilöstön edustajista lähes kolmannes (32,5 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina tai hyvinä, yli kolmannes (35 %) ei osannut sanoa mielipidettään ja välttävinä vaikutusmahdollisuuksiaan piti neljännes (25 %) ja heikkoina 7,5 % henkilöstöedustajista. Vaikutusmahdollisuuksien koettiin vuonna 2014 vähentyneen vuoteen 2006 verraten työnantajan edustajien osalta (vähintään hyvät: 88,2 % -> 73,4 %), mutta pysyneen lähes ennallaan henkilöstöedustajien osalta (vähintään hyvät: 32,1 % -> 32,5 %) (taulukko 25). Kolmannes (32,1 % -> 35 %) henkilöstöedustajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen kyselyvuosina.

Laaturyhmä

Vuonna 2006 kolmannes (32,9 %) vastaajista arvioi voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin laaturyhmien kautta erinomaisesti tai hyvin. Yli kolmannes (37,1 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Lähes kolmannes (30 %) arvioi, että vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin asioihin laaturyhmien kautta olivat välttävät tai heikot. Pääosa työnantajan edustajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (29,4 %) tai hyviksi (41,2 %). Henkilöstön edustajista lähes puolet (45,3 %) ei osannut sanoa mielipidettään ja noin kolmannes arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko välttäviksi (24,5 %) tai

heikoiksi (9,4 %).

Vuonna 2014 yli neljännes (27,3 %) vastaajista arvioi voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin joko erinomaisesti tai hyvin. Lähes puolet (45,5 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Lähes kolmannes (29,1 %) arvioi, että vaikutusmahdollisuudet olivat välttävät tai heikot. Työnantajan edustajista 13,3 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja 13,3 % hyviksi. Kolmannes työnantajan edustajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen ja kolmannes piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko välttävinä (26,7 %) tai heikkoina (6,7 %). Henkilöstön edustajista puolet (50 %) ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen, viidennes piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko erinomaisina (2,5 %) tai hyvinä (17,5 %) ja yli neljännes joko välttävinä (17,5 %) tai heikkoina (10 %).

Laaturyhmissä mukanaolo ei ollut läheskään kaikille tuttua toimintaa. Näin ollen vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin laaturyhmän kautta osoittautui vaikeasti arvioitaviksi sekä vuonna 2006 että vuonna 2014. Niiden osuus henkilöstön edustajista, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään, oli suuri molempina kyselyvuosina (45,3 %, 50 %). Työnantajan edustajien arviot vaikutusmahdollisuuksistaan laskivat huomattavasti vuodesta 2006 vuoteen 2014 (vähintään hyvät: 70,6 % -> 26,6 %) (taulukko 25). Kaiken kaikkiaan laaturyhmät eivät siis olleet vuonna 2014 osalle vastaajista tuttuja foorumeja eikä merkittäviä henkilöstön omaa työtä koskeviin asioihin vaikuttamisen kanavia sairaanhoitopiirin toimialueilla.

Tiimi

Sairaalayhteisöstä löytyy paljon erilaisia tiimejä niin lääkäreiden ja hoitajien työstä kuin myös tukipalveluista esimerkkinä vaikkapa sairaalahuollon tiimit. Vuonna 2006 yli puolet (53,6 %) vastaajista arvioi, että tiimien kautta pystyi vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin erinomaisesti tai hyvin. Lähes

viidennes (17,4 %) vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan tiimien avulla omaa työtään koskeviin asioihin välttävinä tai heikkoina. Työnantajan edustajista joka kahdeksas (12,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja puolet (50 %) hyviksi. Lähes kolmannes (31,3 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Henkilöstön edustajista vajaa puolet (43,4 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskeviin asioihin tiimien kautta hyviksi. Runsas neljännes (28,3 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Viidennes (20,7 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi.

Vuonna 2014 yli puolet (56,4 %) vastaajista arvioi, että tiimien kautta pystyi vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin erinomaisesti tai hyvin. Runsas neljännes vastaajista (27,3 %) ei osannut sanoa mielipidettään. 12,8 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan välttävinä tai heikkoina. Työnantajan edustajista 60 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (13,3 %) tai hyviksi (46,7 %). Joka viides (20 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Henkilöstön edustajista yli puolet arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (7,5 %) tai hyviksi (47,5 %). 30 % ei osannut sanoa mielipidettään. Arviot vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön tiimien kautta ovat vuodesta 2006 vuoteen 2014 hieman nousseet (vähintään hyvät: 53,6 % -> 56,4 %). Työnantajan edustajien arviot ovat hieman laskeneet (vähintään hyvät: 62,5 % -> 60 %) ja henkilöstön edustajien arviot selvästi nousseet (vähintään hyvät : 43,4 % -> 55 %) (taulukko 25).

5.1.4.2 Vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin

Kysymyksellä 48 selvitin mitkä olivat vastaajien vaikutusmahdollisuudet heidän omaa työyhteisöään koskeviin asioihin seuraavia välittömän yhteistoiminnan muotoja käyttäen: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, kehityskeskustelu, työnohjaus, palautteen antaminen, työpaikkakokous, tiedotustilaisuus, koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu, osallistuminen kehittämishankkeeseen, laaturyhmä ja tiimi.

Välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa

Välitön keskustelu oman lähiesimiehen kanssa osoittautui todella hyväksi välittömän yhteistoiminnan keinoksi myös vaikutettaessa omaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Vuonna 2006 vastaajista 76,7 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin lähiesimiehen kanssa käydyn välittömän keskustelun avulla erinomaiseksi tai hyväksi. Vajaa viidennes (17,8 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista puolet (50 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaiseksi ja vajaa puolet (44,4 %) hyväksi. Henkilöstön edustajista viidennes (20 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja yli puolet (50,9 %) hyväiksi. Välttävinä heistä piti vaikutusmahdollisuuksiaan joka kuudes (16,7 %) vastaaja. Kaiken kaikkiaan välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa nähtiin erittäin hyvänä välittömän yhteistoiminnan vaikuttamiskeinona omaa työyhteisöä koskeviin asioihin.

Vuonna 2014 vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin lähiesimiehen kanssa käydyn keskustelun avulla nähtiin edelleen erittäin hyvinä. Vastaajista 87,3 % arvioi vaikutusmahdollisuudet erinomaisiksi tai hyväiksi. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli vähäinen (5,5 %). Välttäviksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi vain 3,6 % vastaajista. Työnantajan edustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi erinomaiseksi 46,7 % ja hyväiksi 33,3 %. Henkilöstöedustajien arviot olivat: erinomaiset 20 % ja hyvät 70 %.

Vertailu tutkimusvuosien välillä osoittaa ensinnäkin sen, että välitön keskustelu esimiehen kanssa arvioidaan kumpanakin vuonna erittäin hyväksi vaikutusmahdollisuudeksi koskien omaa työyhteisöä (vähintään hyvät: 76,8 %, 87,3 %). Henkilöstöedustajien arvioissa nousu oli suuri (vähintään hyvät: 70,9 % -> 90 %). Sen sijaan työnantajan edustajien arviot vaikutusmahdollisuuksistaan laskivat edelliseen kyselyyn verraten (vähintään hyvät: 94,4 % -> 80 %), mutta olivat edelleenkin korkealla tasolla (taulukko 26).

Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluissa käsitellään sekä työntekijää että koko työyhteisöä koskevia asioita. Keskustelut ovat luottamuksellisia ja tavoitteellisia. Kehityskeskustelun esimiehensä kanssa oli vuonna 2005 käynyt 83,6 % vastaajista. Vastaajista 71,2 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin kehityskeskustelun avulla erinomaisiksi tai hyviksi. Noin viidennes (20,6 %) vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan työyhteisöään koskeviin asioihin kehityskeskustelun avulla välttävinä tai heikkoina. Työnantajan edustajista yli neljännes (27,8 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja kaksi kolmasosaa (66,7 %) hyviksi. Henkilöstön edustajista joka kahdeksas (12,7 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja puolet (50,9 %) hyvinä. Neljännes henkilöstöedustajista näki vaikutusmahdollisuutensa joko välttävinä (18,2 %) tai heikkoina (7,3 %).

Vuonna 2014 kehityskeskustelun esimiehensä kanssa oli käynyt 81,8 % vastaajista. Vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöä koskeviin asioihin kehityskeskustelun avulla arvioi erinomaisiksi tai hyviksi 76,3 % vastaajista. Mielipidettään ei osannut sanoa vain 5,5 % vastaajista. Välttävinä tai heikkoina vaikutusmahdollisuuksiaan piti 14,5 % vastaajista. Työnantajan edustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi erinomaisiksi 40 % ja hyviksi 46,7 %. Henkilöstön edustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi erinomaisiksi 15 % ja hyviksi 57,5 % sekä välttäviksi 17,5 %.

Vaikutusmahdollisuudet kehityskeskustelun kautta omaa työyhteisöä koskeviin asioihin ovat hyvällä tasolla kumpanakin tutkimusvuonna ja vuonna 2014 hieman nousseet (vähintään hyvät: 71,2 % -> 76,3 %). Työnantajan edustajien arviot olivat korkeammat, vaikkakin hieman laskivat vuonna 2014 (vähintään hyvät: 94,5 % -> 86,7 %). Henkilöstöedustajien arviot vaikutusmahdollisuuksistaan kehityskeskustelujen kautta sen sijaan kasvoivat selvästi (vähintään hyvät: 63,6 % -> 72,5 %) (taulukko 26).

Työnohjaus

Työnohjauksen muotoina sairaalakuntayhtymässä olivat yksilötyönohjaus ja ryhmätyönohjaus kumpanakin tutkimusvuonna. Sairaanhoidopiiri on kouluttanut osa työnohjaajista omasta henkilökunnasta ja osa työnohjauksesta ostettiin ulkopuolisilta työnohjaajilta. Vuonna 2006 vajaa kolmannes (29,8 %) vastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin työnohjauksen avulla erinomaisiksi tai hyviksi. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli suuri (43,3 %). Yli neljännes (26,8 %) vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan työnohjauksen avulla välttävinä tai heikkoina. Yli kolmannes työnantajan edustajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa työnohjauksen avulla joko erinomaisiksi (23,5 %) tai hyviksi (11,8 %). Lähes puolet (47,1 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Loput työnantajavastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan välttävinä (5,9 %) tai peräti heikkoina (11,8 %). Henkilöstön edustajista yli neljännes arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (6 %) tai hyviksi (22 %). Vajaa kolmannes arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko välttäviksi (18 %) tai heikoiksi (12 %). Loput henkilöstöedustajista (42 %) ei osannut sanoa mielipidettään.

Vuonna 2014 vaikutusmahdollisuutensa työnohjauksen kautta omaa työyhteisöään koskeviin asioihin arvioi erinomaisiksi tai hyviksi kolmannes (34,6 %) vastaajista. Yli kolmannes (36,4 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Vaikutusmahdollisuuksiaan työnohjauksen avulla piti välttävinä tai heikkoina yli neljännes (27,3 %) vastaajista. Työnantajan edustajista hieman yli neljännes piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko erinomaisina (20 %) tai hyvinä (6,7 %). Työnantajan edustajista 40 % ei osannut sanoa mielipidettään ja yli neljännes piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko välttävinä (20 %) tai heikkoina (6,7 %). Henkilöstöedustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi erinomaisiksi 5 % ja hyviksi 32,5 %. Mielipidettään ei osannut sanoa yli kolmannes (35 %) henkilöstöedustajista. Yli neljännes arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko välttäviksi (15 %) tai heikoiksi (12,5 %).

Työnohjaus ei kumpanakaan tutkimusvuonna noussut merkittäväksi välittömän yhteistoiminnan keinoksi vaikutettaessa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Vuonna 2006 vaikutusmahdollisuuksiaan piti vähintään hyvinä 29,8 % vastaajista, vuonna 2014 hieman enemmän eli 34,6 %. Työnantajan edustajien arviot vaikutusmahdollisuuksistaan laskivat (vähintään hyvät: 35,3 % -> 26,7 %). Henkilöstöedustajien arviot sen sijaan nousivat (vähintään hyvät: 28 % -> 37,5 %) (taulukko 26). Vuonna 2014 henkilöstöedustajat arvioivat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi kuin työnantajan edustajat. En osaa sanoa vastausten osuus väheni sekä henkilöstöedustajien osalta (42 % -> 35 %) että työnantajien edustajien osalta (47,1 % -> 40 %), mutta oli kumpanakin tutkimusvuonna melko suuri kummassakin vastaajaryhmässä.

Taulukko 26 Vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan keinoin

Välittömän yhteistoiminnan muoto	Erinomaiset/hyvät yhteensä %		Erinomaiset/hyvät työnantaja %		Erinomaiset/hyvät henkilöstö %	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa	76,7	87,3	94,4	80,0	70,9	90,0
Kehityskeskustelu	71,2	76,3	94,5	86,7	63,6	72,5
Työnohjaus	29,8	34,6	35,3	26,7	28,0	37,5
Palautteen antaminen	63,1	72,7	77,8	80,0	50,9	70,0
Työpaikkakokous	72,6	76,4	77,8	80,0	70,9	75,0
Tiedotustilaisuus	47,9	54,5	66,7	66,7	41,8	50,0
Koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu	53,4	56,3	77,8	86,6	45,5	45,0
Osallistuminen kehittämis-hankkeeseen	57,0	43,7	88,9	60	38,9	37,5
Laaturyhmä	29,2	18,2	58,8	26,7	20,4	15,0
Tiimi	50,0	49,1	64,7	60,0	45,5	45,0

Palautteen antaminen

Vuonna 2006 lähes kaksi kolmasosaa (63,1 %) vastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin palautteen antamisen avulla erinomaisiksi tai hyviksi. Runsas viidennes (27,4 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista yli viidennes (22,2 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja yli puolet (55,6 %) hyviksi. Henkilöstön edustajista puolet (50,9 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä, mutta neljännes (25,5 %) vain välttävinä.

Vuonna 2014 vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin palautteen avulla arvioi erinomaisiksi tai hyviksi 72,7 % vastaajista, välttäviksi 10,9 %. Työnantajan edustajista yli neljännes (26,7 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja yli puolet (53,3 %) hyviksi. Henkilöstön edustajista vaikutusmahdollisuuksiaan piti erinomaisina 2,5 %, hyvinä 67,5 % ja välttävinä 12,5 %. Kun vuonna 2006 vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin palautteen avulla arvioi vähintään hyviksi 63,1 % vastaajista, niin vuonna 2014 osuus oli 72,7 %. Työnantajan edustajien arviot olivat samalla tasolla eri tutkimusvuosina (vähintään hyvät 77,8 % -> 80 %). Henkilöstöedustajien arviot olivat merkittävästi nousseet (vähintään hyvät 50,9 % -> 70 %) (taulukko 26). Tulos osoittaa kehitystä palautteen annossa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksissa omaa työyhteisöä koskien.

Työpaikkakokous

Työpaikkakokous työyhteisössä on luonteva tilanne tuoda esille mielipiteitään ja vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Tämä näkyy myös tutkimuskyselyn vastauksissa. Vuonna 2006 vastaajista lähes kolme neljästä (72,6 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa työpaikkakokouksen kautta erinomaisiksi tai hyviksi. Alle viidennes (17,8 %) vastaajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan

työpaikkakokousten avulla välttävinä tai heikkoina. Työnantajan edustajista yli viidennes (22,2 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja yli puolet (55,6 %) hyviksi. Henkilöstön edustajista joka kahdeksas (12,7 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja yli puolet (58,2 %) hyvinä. Viidennes henkilöstöedustajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan työpaikkakokousten avulla työyhteisöään koskeviin asioihin joko välttävinä (16,4 %) tai heikkoina (5,5 %).

Vuonna 2014 vastaajista 76,4 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa työpaikkakokousten kautta erinomaisiksi tai hyviksi. Välttävinä tai heikkoina vaikutusmahdollisuuksiaan 12,7 %. Työnantajan edustajista vaikutusmahdollisuuksiaan piti erinomaisina 40 % ja hyvinä 40 %. Henkilöstön edustajien arviot olivat: erinomaiset 7,5 % ja hyvät 67,5 %. Vaikutusmahdollisuuksia omaa työyhteisöään koskeviin asioihin työpaikkakokousten kautta pidettiin hyvinä kumpanakin tutkimusvuonna (vähintään hyvät: 72,6 %, 76,4 %). Vuonna 2014 arviot olivat hieman paremmat kuin vuonna 2006 sekä työnantajien edustajien osalta (vähintään hyvät: 77,8 % -> 80 %) että henkilöstön edustajien osalta (vähintään hyvät: 70,9 % -> 75 %) (taulukko 26).

Tiedotustilaisuus

Hyvä tiedottaminen on keskeisiä esimiestehtäviä työyhteisössä. Etenkin muutostilanteissa on tärkeätä pitää henkilöstö jatkuvasti ajan tasalla tilanteista. Säännölliset tiedotustilaisuudet antavat ajantasaisen tilannekuvan ja vähentävät ”puskaradio” tiedotusta ja erilaisten huhujen ja väärrien tietojen leviämistä työyhteisössä. Tiedotustilaisuudet antavat henkilöstölle myös mahdollisuuden käydä kasvoista kasvoihin keskustelua esimiesten kanssa ja saada mielipiteensä julki.

Vuonna 2006 vajaa puolet (47,9 %) vastaajista arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin tiedotustilaisuuden avulla erinomaisiksi tai hyviksi. Neljännes vastaajista (24,7 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Runsas neljännes (27,4 %) vastaajista arvioi mahdollisuutensa välttäviksi tai

heikoiksi. Työnantajan edustajista 16,7 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja 50 % hyviksi. Välttävinä vaikutusmahdollisuuksiaan piti 11,1 %. Henkilöstön edustajista 10,9 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja 30,9 % hyvinä sekä välttävinä 21,8 % ja heikkoina 10,9 %.

Vuonna 2014 yli puolet (54,5 %) vastaajista arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin tiedotustilaisuuden avulla erinomaisiksi tai hyviksi. Lähes neljännes (23,6 %) vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Viidennes (20 %) vastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista 26,7 % arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja 40 % hyviksi. Henkilöstön edustajista 7,5 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja 42,5 % hyvinä, välttävinä 20 % ja heikkoina 7,5 %. Tiedotustilaisuudet välittömän yhteistoiminnan muotona osoittautuivat kohtuullisiksi pyrittäessä vaikuttamaan omaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Vähintään hyviksi vaikutusmahdollisuutensa koki noin puolet vastaajista (vuonna 2006: 47,9 % ja vuonna 2014: 54,5 %). Työnantajan edustajien osalta arviot eri tutkimusvuosina olivat samalla tasolla (vähintään hyvät: 66,7 % - 66,7 %). Henkilöstön edustajien arviot olivat nousseet selvästi (vähintään hyvät: 41,8 % -> 50 %) (taulukko 26).

Koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu

Vuonna 2006 mahdollisuutensa vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin koulutus- ja tiedotusluonteisissa neuvotteluissa arvioi erinomaisiksi tai hyviksi yli puolet (53,4 %) vastaajista. Lähes neljännes vastaajista (23,3 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Lähes neljännes (23,2 %) vastaajista katsoi vaikutusmahdollisuutensa koulutus- ja tiedotusluonteisen neuvottelun avulla omaan työyhteisöään koskeviin välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista yli neljännes (27,8 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja puolet (50 %) hyvinä. Henkilöstön edustajista vajaa puolet piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko erinomaisina (7,3 %) tai hyvinä (38,2 %). Neljännes henkilöstöedustajista näki

vaikutusmahdollisuutensa välttävinä (18,2 %) tai heikkoina (9,1 %).

Vuonna 2014 vastaajista 56,3 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan omaa työyhteisöään koskeviin asioihin koulutus- ja tiedotusluonteisten neuvottelujen kautta erinomaisina tai hyvinä. Mielipidettään ei osannut sanoa 23,6 % vastaajista. Välttävinä tai heikkoina vaikutusmahdollisuuksiaan piti 18,1 % vastaajista. Työnantajan edustajista vaikutusmahdollisuuksiaan piti erinomaisina 33,3 % ja hyvinä 53,3 %. Henkilöstön edustajista vajaa puolet piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko erinomaisina (5 %) tai hyvinä (40 %). Viidennes henkilöstöedustajista näki vaikutusmahdollisuutensa joko välttävinä (17,5 %) tai heikkoina (5 %). Koulutus- ja tiedotusluonteiset neuvottelut osoittautuivat melko hyviksi kanaviksi vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Vähintään hyviksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi kumpanakin tutkimusvuonna yli puolet vastaajista (vuonna 2006: 53,4 % ja vuonna 2014: 56,3 %). Työnantajan edustajien arviot eri tutkimusvuosina olivat korkealla tasolla ja nousivat selvästi vuonna 2014 (vähintään hyvät: 77,8 % -> 86,6 %). Henkilöstön edustajien arviot pysyivät eri tutkimusvuosina samalla tasolla (vähintään hyvät: 45,5 % -> 45,0 %), (taulukko 25). Välttävinä tai heikkoina vaikutusmahdollisuuksiaan pitävien osuus henkilöstöedustajista oli kuitenkin vähentynyt ensimmäiseen tutkimusvuoteen verraten (27,3 % - 22,5 %).

Osallistuminen kehittämishankkeeseen

Kohdeorganisaatiossa on jatkuvasti meneillään eritasoisia kehittämishankkeita. Osa hankkeista on strategisia sairaanhoitopiiritasoisia kehittämishankkeita ja osa toimialueiden tai vastuualueiden omia kehittämishankkeita. Osallistuminen kehittämishankkeeseen oli vuoden 2006 tutkimuskyselyyn vastaajista 57 %:n mielestä erinomainen tai hyvä mahdollisuus vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Noin viidennes vastaajista (19,4 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Lähes neljännes (23,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa kehittämishankkeeseen osallistumalla välttäväksi tai heikoksi. Työnantajan

edustajista kolmannes (33,3 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja yli puolet (55,6 %) hyvinä. Henkilöstön edustajista yli kolmannes (38,9 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä, mutta vajaa kolmannes joko välttävinä (22,2 %) tai heikkoina (9,3 %).

Vuonna 2014 vastaajista 43,7 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan omaa työyhteisöään koskeviin asioihin kehittämishankkeisiin osallistumalla erinomaisina tai hyvinä. Yli kolmannes vastaajista (34,5 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Viidennes (20 %) arvioi vaikutusmahdollisuutena välttäviksi tai heikoiksi (5,5 %). Noin neljännes (26,7 %) työnantajan edustajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan erinomaisina ja kolmannes (33,3 %) hyvinä. Henkilöstön edustajista yli kolmannes (37,5 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä, yli viidennes joko välttävinä (15 %) tai heikkoina (7,5 %). Osallistumalla kehittämishankkeisiin voitiin vaikuttaa omaa työyhteisöä koskeviin asioihin vuonna 2006 paremmin kuin vuonna 2014. Kun vuonna 2006 vähintään hyväksi vaikutusmahdollisuutensa arvioineiden osuus vastaajista oli 57 %, niin vuonna 2014 se oli 43,7 %. Suurin muutos oli työnantajien edustajien arvioissa; vähintään hyvät 88,9 % -> 60 %. Henkilöstöedustajien arviot olivat pysyneet samalla tasolla eri tutkimusvuosina; vähintään hyvät 38,9 % -> 37,5 % (taulukko 26).

Laaturyhmä

Osallistumalla laaturyhmään katsoi vuonna 2006 vajaa kolmannes (29,2 %) vastaajista voivansa vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin erinomaisesti tai hyvin. ”En osaa sanoa” vastauksia oli runsaasti (40,8 %). Vajaa kolmannes (29,6 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista vajaa neljännes (23,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi ja yli kolmannes (35,3 %) hyväksi. Vajaa kolmannes (29,4 %) työnantajaedustajista ei osannut sanoa mielipidettään. Henkilöstön edustajista noin viidennes arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (5,6 %) tai hyväksi (14,8 %). Yli kolmannes henkilöstöedustajista

koki mahdollisuutensa vaikuttaa laaturyhmään osallistumalla omaa työyhteisöään koskeviin asioihin joko välttäviksi (24,1 %) tai heikoiksi (11,1 %). Vajaa puolet (44,4 %) henkilöstöedustajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen.

Vuonna 2014 vain 18,2 % vastaajista arvioi voivansa vaikuttaa erinomaisesti tai hyvin omaa työyhteisöään koskeviin asioihin osallistumalla laaturyhmään. ”En osaa sanoa” vastausten osuus oli yli puolet (54,5 %). Noin neljännes (25,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Runsas neljännes työnantajan edustajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (20 %) tai hyväksi (6,7 %). Mielipidettään ei osannut sanoa lähes puolet (46,7 %) työnantajan edustajista. Henkilöstön edustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi hyväksi 15 %, välttäviksi 17,5 % ja heikoiksi 10 %. Yli puolet (57,5 %) henkilöstöedustajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen.

Vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöään koskeviin asioihin laaturyhmän osallistumalla on vastausten mukaan selvästi vähentynyt vuodesta 2006 vuoteen 2014. Kun vuonna 2006 vaikutusmahdollisuutensa arvioi vähintään hyväksi 29,2 %, niin vuonna 2014 osuus oli vain 18,2 %. Suurin muutos on tapahtunut työnantajan edustajien arvioissa; vähintään hyvät 58,8 % -> 26,7 %. Myös henkilöstöedustajien myönteiset arvioit ovat vähentyneet; vähintään hyvät 20,4 % -> 15 % (taulukko 26). Laaturyhmään osallistumisen kautta vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin näyttää olevan vaikea arvioida, sillä ”en osaa sanoa” vastausten osuus oli suuri kumpanakin tutkimusvuonna. Työnantajan edustajista mielipidettään ei osannut sanoa 29,4 % -> 46,7 %, henkilöstön edustajista 44,4 % -> 57,5 %. Osallistumisella laaturyhmään ei siten ollut olennaista merkitystä omaa työyhteisöä koskeviin asioihin vaikuttamiseen.

Tiimi

Vuonna 2006 tasan puolet (50 %) vastaajista arvioi voivansa tiimin kautta vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin erinomaisesti tai hyvin. Lähes kolmannes (30,6 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Noin viidennes (19,5 %) arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin tiimin välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi noin joka kahdeksas (11,8 %) ja yli puolet (52,9 %) hyväksi. Yli kolmannes (35,3 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Henkilöstön edustajista vajaa puolet arvioi vaikutusmahdollisuutensa joko erinomaisiksi (5,5 %) tai hyväksi (40 %). Neljännes henkilöstöedustajavastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa tiimien kautta omaa työyksikköään koskeviin asioihin joko välttäviksi (21,8 %) tai heikoiksi (3,6 %).

Vuonna 2014 lähes puolet (49,1 %) vastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin tiimin kautta erinomaisiksi tai hyväksi. Noin kolmannes vastaajista (32,7 %) ei osannut sanoa mielipidettään. Kuudesosa (16,4 %) vastaajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi tai heikoiksi. Työnantajan edustajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa erinomaisiksi 20 % ja hyväksi 40 %. Mielipidettään ei osannut sanoa 20 % työnantajan edustajista. Henkilöstön edustajista vaikutusmahdollisuutensa arvioi erinomaisiksi 2,5 % ja hyväksi 42,5 %. Mielipidettään ei osannut sanoa 37,5 % henkilöstöedustajista. 17,5 % henkilöstöedustajista piti vaikutusmahdollisuuksiaan joko välttävinä (10 %) tai heikkoina (7,5 %). Tiimien merkitys vaikutuskanavana oli kumpanakin tutkimusvuonna hyvin saman tasoinen. Kun vuonna 2006 vaikutusmahdollisuutensa vähintään hyväksi arvioi puolet (50 %) vastaajista, niin vuonna 2014 vastaava osuus oli lähes puolet (49,1 %). Työnantajan edustajien osalta tapahtui pientä laskua (vähintään hyvät: 64,7 % -> 60 %), henkilöstön edustajien osalta pysyttiin samalla tasolla (vähintään hyvät: 45,5 % -> 45 %), (taulukko 26).

5.1.4.3 Vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä

Kysymyksellä 49 pyrin kootusti selvittämään miten vastaajat yleisesti kokivat todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin työyhteisössään.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

Vuonna 2006 vastaajista neljännes (24,7 %) oli sitä mieltä, että pääsee todella vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään erittäin paljon. Lisäksi lähes puolet vastaajista (47,9 %) arvioi pääsevänsä todella vaikuttamaan melko paljon. Yhteensä vastaajista 72,6 % arvioi todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskeviin asioihin vähintään hyväksi. Noin viidennes (20,5 %) koki todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskeviin asioihin vähäisiksi ja 4,1 % oli sitä mieltä, ettei voinut vaikuttaa niihin lainkaan. Työnantajan edustajista puolet (50 %) koki pääsevänsä vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin todella erittäin paljon ja puolet (50 %) melko paljon. Henkilöstön edustajista lähes joka kuudes (16,4 %) koki pääsevänsä vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin todella erittäin paljon ja lähes puolet (47,3 %) melko paljon. Vain vähän koki voivansa vaikuttaa yli neljännes (27,3 %) henkilöstöedustajavastaajista. Myös kaikki ”ei lainkaan” tai ”en osaa sanoa” vastanneet olivat henkilöstön edustajia.

Vuonna 2014 vastaajista viidennes (20 %) oli sitä mieltä, että pääsee todella vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään erittäin paljon. Lisäksi yli puolet vastaajista (56,4 %) arvioi pääsevänsä todella vaikuttamaan melko paljon. Vuonna 2014 yhteensä 76,4 % arvioi todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työtään koskeviin asioihin vähintään hyväksi. Vähäisiksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 16,4 % vastaajista ja vain yksi oli sitä mieltä, ettei voinut vaikuttaa lainkaan omaa työtään koskeviin asioihin.

Vuonna 2014 työnantajan edustajista lähes puolet (46,7 %) koki pääsevänsä todella vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin erittäin paljon ja yli puolet (53,3 %) melko paljon. Henkilöstön edustajista joka kymmenes (10 %) koki pääsevänsä todella vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin erittäin paljon ja yli puolet (57,5 %) melko paljon. Vain vähän koki voivansa todella vaikuttaa runsas viidennes (22,5 %) henkilöstöedustajista. Myös kaikki ”ei lainkaan” tai ”en osaa sanoa” vastaajat olivat henkilöstön edustajia.

Tuloksia vertaillen havaittiin, että kaikki työnantajan edustajat (100 %) kokivat kumpanakin tutkimusvuonna voivansa todella vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään vähintään melko paljon ja noin puolet (50 %, 46,7 %) erittäin paljon. Henkilöstön edustajat kokivat vuonna 2014 voivansa vaikuttaa todella omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään hieman enemmän kuin vuonna 2006. Vähintään melko paljon vastasi vuonna 2006 henkilöstöedustajista 63,7 % ja vuonna 2014 jo 67,5 %.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työyhteisöön

Vuonna 2006 vastaajista joka kuudes (16,7 %) oli sitä mieltä, että pääsee todella vaikuttamaan omaa työyhteisöään koskeviin asioihin työyhteisössään erittäin paljon. Lisäksi tasan puolet (50 %) arvioi pääsevänsä todella vaikuttamaan melko paljon. Yhteensä vastaajista 66,7 % arvioi todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin vähintään hyväksi. Noin neljännes (26,4 %) koki todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin vähäisiksi. Vastaajista vain 4,2 % oli sitä mieltä, ettei voinut lainkaan vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Vuonna 2006 työnantajan edustajista yli puolet (58,8 %) koki pääsevänsä vaikuttamaan todella omaa työyhteisöään koskeviin asioihin erittäin paljon ja yli kolmannes (35,3 %) melko paljon. Vain 5,9 % työnantajavastaajista koki todelliset vaikutusmahdollisuudet työyhteisöään koskeviin asioihin vähäisiksi. Henkilöstön edustajista noin joka yhdeksäs (10,9 %) koki voivansa todella vaikuttaa työyhteisöään koskeviin

asioihin erittäin paljon ja lähes puolet (47,3 %) melko paljon. Noin kolmannes (32,7 %) arvioi voivansa vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin vain vähän. 5,5 % koki, ettei voi lainkaan vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin.

Vuonna 2014 vastaajista joka seitsemäs (14,5 %) oli sitä mieltä, että pääsee todella vaikuttamaan omaa työyhteisöään koskeviin asioihin erittäin paljon. Lisäksi lähes kaksi kolmasosaa vastaajista (63,6 %) arvioi pääsevänsä vaikuttamaan melko paljon. Yhteensä vastaajista 78,1 % arvioi todelliset vaikutusmahdollisuutensa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin hyviksi. Vähäisiksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 9,1 % vastaajista ja yksi oli sitä mieltä, ettei voinut lainkaan vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Vuonna 2014 työnantajan edustajista lähes puolet (46,7 %) koki pääsevänsä vaikuttamaan todella omaa työyhteisöään koskeviin asioihin erittäin paljon ja 40 % melko paljon. Vähäisiksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 6,7 % työnantajan edustajista. Henkilöstön edustajista vain 2,5 % koki voivansa todella vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin erittäin paljon, mutta 72,5 % melko paljon. Vähäisiksi vaikutusmahdollisuutensa arvioi 10 % henkilöstön edustajista ja 2,5 % oli sitä mieltä, ettei todella voinut vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin.

Eri tutkimusvuosien vastauksia vertailllessani havaitsin, että lähes kaikki (94,1 %) työnantajan edustajat kokivat vuonna 2006 voivansa todella vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin vähintään melko paljon. Vuonna 2014 vastaava osuus oli 86,7 %. ”Erittäin paljon” vastanneiden osuus laski 58,8 %:sta 46,7 %:iin. Vastaavasti ”melko paljon” vastanneiden osuus kasvoi 35,3 %:sta 40 %:iin. Vuonna 2006 henkilöstön edustajista 58,2 % arvioi voivansa vaikuttaa todella omaa työyhteisöään koskeviin asioihin vähintään melko paljon. Vuonna 2014 vastaava osuus oli noussut 75 %:iin. ”Erittäin paljon” vastanneiden osuus laski 10,9 %:sta 2,5 %:iin. Vastaavasti ”melko paljon” vastanneiden osuus nousi 47,3 %:sta 72,5 %:iin. Henkilöstön edustajien todelliset vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteistöön koskeviin asioihin olivat siis selvästi lisääntyneet vuodesta 2006 vuoteen 2014.

5.1.5 Yhteistoimintaa edistävät tekijät

5.1.5.1 Yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät toimialueella

Selvitin avoimella kysymyksellä (kysymys 50) toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenten näkemyksiä niistä tekijöistä, jotka vastaajien mielestä edistävät yhteistoimintamenettelyä toimialueella ja työyhteisössä. Kysymykseen vastasi kumpanakin tutkimusvuonna yli 60 % vastaajista. Ryhmittelin edistävät tekijät kohdeorganisaation yhteistoimintamenettelylle asetettujen päämäärien mukaisesti (päämäärät on esitelty sivulla 53).

Toimialueen toiminta on yhteiseen päämäärään pyrkivää

Vuonna 2006 näkyi yhteistoimintamenettelyn kehittämisen alkuvuodet. Vastauksissa korostettiin yhteistoiminnallisen kulttuurin luomisen tärkeyttä, yhteistoimintamenettelyn tarkoituksen tuntemista sekä yleisesti yhteistoiminnan arvostamista edistävinä tekijöinä. Edistämisen kannalta painotettiin erityisesti johdon positiivista asennetta yhteistoimintaan ja asemasta riippumatonta avointa vuoropuhelua. Toimivassa yhteistoiminnassa päätökset perustuvat oikeaan tietoon. Vastaajien mukaan olikin tärkeää saada tietoa asioiden kokonaisuuksista. Toimialueen yksiköiden työn ja tilanteen tunteminen todettiin myös tärkeäksi edistäväksi tekijäksi. Näin mahdollistettiin luottamus asioiden kehitykseen. Osa vastaajista kertoi yhteistoiminnan edistämisen kannalta olevan ensiarvoista rakentavan keskustelun toteutuminen ja toisaalta vastakkain asettelun välttäminen. Jotkut kyselyyn osallistujat kokivat yhteisesti sovittujen johdonmukaisten pelisääntöjen toteutumisen edistävän yhteistoimintaa koko toimialueella. Vuonna 2014 yhteistyöryhmien jäsenten näkemyksistä välittyi yhteistoimintamenettelyn toteutuneet kehittämisvuodet. Vastauksissa korostettiin edelleen johtamisen monimuotoisuutta edistävänä tekijänä. Vahvoina edistävinä asioina pidettiin toimialuejohtajan helppoa lähestyttävyyttä ja toimialuejohtajan halua kuunnella aidosti henkilöstöä. Osa vastaajista korosti avoimen, rehellisen

ajatusten vaihdon tärkeyttä, halua yhteistyöhön, avointa suhtautumista asioihin ja toiminnan läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. Myös yhteistoiminnan asiapiiriin kuuluvien asioiden käsittely edisti osan vastaajien mukaan yhteistoimintaa. Kaksi vastaajaa toi edelleen esille yhteistoiminnan kehittämiseksi linjaukset yhtenäisistä toimintatavoista ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen kunnioituksen ja niiden pohjalta toimimisen. Uutena asiana jotkut vastaajista pitivät merkityksellisenä edistävänä tekijänä ihmisten ja heidän mielipiteiden erilaisuuden hyväksymisen.

Palvelujen tuottaminen on tuloksellista

Vuonna 2006 vastaajina toimineet yhteistyöryhmien jäsenet toivat esille sen, että yhteistoiminnan tuli olla järjestelmä, joka tuki organisaation ja toimialueen tuloksia. Johtamisen todettiin olevan avainasemassa yhteistoiminnan edistämisessä. Vastauksista käy ilmi, että tärkeinä edistämisen tekijöinä pidettiin ylemmän johdon ja lähiesimiesten johtamistaitoja sekä selkeitä pelisääntöjä ja vastuualueiden yhteisiä tapaamisia. Eräs vastaaja toivoi

”johdon ja esimiesten toimivan hyvänä esimerkkinä ja tekevän rohkeita ratkaisuja”

Suuri osa kyselyyn osallistujista ilmensi organisaation mataluuden tärkeyttä. Tämä edistäisi taloustietojen, kuten välitilinpäätösten, ajantasaista saatavuutta kaikkien tietoon.

Seurantakyselyssä 2014 vastanneista kaikki pitivät edelleen tärkeänä edistävänä tekijänä johdon toimintaa. Työnantajan edustajien mahdollisimman hyvä tavoitettavuus todettiin yhteistoiminnan avaintekijäksi. Hyvät esimiehet todettiin myös erittäin tärkeiksi. Oletan, että yhteistoiminnan kehittämistyön tulokset näkyivät siinä, että kyselyyn osallistujat korostivat tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisen tärkeyttä toimialueen sisällä. Eräiden vastaajien pohdinnat ulottuivat yhteistoiminnan kokonaiskuvaan ja toisaalta sen ”sisäiseen ytimeen” silloin, kun he pitivät tärkeänä kaikkien osapuolten yhteisymmärrystä eri prosessien kesken.

Aidot vaikutusmahdollisuudet

Vuonna 2006 kyselyyn osallistuneista noin puolet toi esille edistämistekijänä yhteistoimintaedustajien kesken tapahtuvat säännönmukaiset tapaamiset. Tärkeänä nähtiin myös se, että valmisteltavat asiat tuotiin ajoissa yhteistoimintatyöryhmien jäsenille luettaviksi. Eräs vastaajista totesi, että ”tärkeää on hyvät yhteydet yhteistyötoimikuntaan”, siis sairaanhoitopiiritason yhteistoimintaelimeen. Yhteistyöryhmien sisäinen toimivuus oli usean vastaajan mukaan merkityksellistä yhteistoiminnan edistämiseksi. Yhteistyöryhmän kokouksissa tuli olla riittävä mahdollisuus rakentavaan keskusteluun, aitoa kuulemista, kaikkien mielipiteiden huomiointia, avoin keskusteleva ilmapiiri ja erään vastaajan sanoin ”yhdenvertaisuuden arvostaminen”. Osa kirjoittajista korosti edistävänä tekijänä ”työntekijöiden ottamista oikeasti mukaan päätöksentekoon”.

Seurantakyselyssä vuonna 2014 ensinnä korostettiin selkeää ja määrätietoista asioiden käsittelyä yhteistoiminnan edistämiseksi ja toisena henkilöstön mukaanottoa eri yhteistoimintaprosessin vaiheiden aikana. Vastaajat painottivat mahdollisuutta antaa asiat yhteistyöryhmälle mietittäväksi ja kommentoitavaksi ennen päätöksentekoa, antaa lausuntoja ennen päätöksiä, asianosaisten ottamista mukaan jo suunnitteluvaiheessa, erilaisten mielipiteiden sallimista ja henkilöstön kuulemista. Myös henkilöiden yhteistyöhalu todettiin tärkeäksi yhteistoiminnan kehittämistekijäksi.

Toiminta on osallistavaa

Ensimmäisessä kyselyssä vuonna 2006 korostettiin ensisijaisesti osallistavaa johtamista edistävänä tekijänä. Toisaalta osa vastaajista pohti osallistumismahdollisuuksien tasavertaisuutta ja henkilöstön laajoja edustusmahdollisuuksia. Tärkeänä nostettiin esille tilanteet, jotka loisivat

osallistamismahdollisuuksia. Säännölliset erilaiset kokoukset mahdollistivat osallistamisen. Osa vastaajista pohti sitä, että kokousten ilmapiiri tuli olla rauhallinen, tehtäviä jaetaan jäsenten kesken ja keskustellaan avoimesti. Useat vastaajista pohti myös henkilöstön kyvykkyyttä, sosiaalisia taitoja, neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja yhteistoimintaan. Niitä tarvittiin. Myös aktiivinen osallistuminen koettiin erittäin tarpeelliseksi.

Vuonna 2014 tuloksissa ilmaistiin miltei kaikki samat edistävät tekijät kuin vuoden 2006 kyselyn tuloksissakin. Nyt korostettiin eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja molemminpuolista arvostusta ja kykyä yhteistyöhön. Seurantakyselyssä vastaajat yksilöivät tekijöitä tarkemmin kuin ensimmäisessä kyselyssä. Esimerkkinä tästä:

”Henkilöstön edustajat keskustelevat henkilöstön kanssa”

”Säännölliset hyvin valmistellut kokoukset”

Viestintä on avointa ja tehokasta

Vuoden 2006 ja uusintakyselyn 2014 tulokset olivat viestinnän osalta miltei yhtenevät. Molemmissa kyselyissä painotettiin viestinnän avoimuutta, riittävyttä ja ajantasaisuutta. Lisäksi vuonna 2006 korostettiin avointa tiedotuskulttuuria, kokousten hyvää valmistelua ja yhteisiä tilaisuuksia. Vuonna 2014 ei näitä tuotu esille. Oletukseni mukaan viestinnän kehittämistyö tuli näkyville tässä.

Työyhteisö voi hyvin

Vastaajista valtaosa kiinnitti huomiota vuonna 2006 toiminnan oikeudenmukaisuuden vaateisiin ja hyvään ilmapiiriin edistävinä tekijöinä. Useat kyselyyn osallistujat kiinnittivät huomiota eri ammattiryhmien väliseen hyvään vuorovaikutukseen ja huolenpitoon. Eräs vastaajista ilmaisi, että epäkohtiin puuttuminen ja se, ettei asioita henkilöidä, auttoi hyvinvointia työyhteisössä.

Vuoden 2014 uusintakyselyssä painotettiin esimiesten halua tehdä asioille jotakin ja avointa sallivaa ilmapiiriä. Myös se, että yhteistyöryhmän jäsenet tuntevat hyvin toisensa, lisäsi mahdollisuuksia tukea työyhteisöjen hyvinvointia.

5.1.5.2 Yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät työyhteisössä

Tässä luvussa tarkastelen yhteistoimintamenettelyn edistäviä tekijöitä työyhteisössä. Vastaukset olen ryhmitellyt yhteistoimintamenettelyn päämäärien mukaisesti.

Työyhteisön toiminta on yhteiseen päämäärään pyrkivää

Vuonna 2006 toteutetun kyselyn vastaukset ovat osin yhtenevät toimialueiden yhteistoimintamenettelyn tulosten kanssa. Myös työyhteisön toimintaa tarkastelevissa vuoden 2006 vastauksissa välittyy yhteistoimintamenettelyn kehittämisen alkuvuodet. Yhteistoiminnan tuntemus, kulttuuriset tekijät ja siihen sitoutuminen tulivat korostuneesti vastauksissa esille. Osa kyselyyn osallistuneista toi esiin huolen siitä, että työyhteisöjen henkilöstöllä tulisi olla halua tutustua ja kehittää yhteistoimintaa järjestelmänä, tulisi olla myös aidosti kiinnostunut yhteisistä asioista ja omata halua yhteistyöhön, avoimuuteen, rehellisyyteen sekä asioiden hoitamiseen. Jotkut vastaajista korostivat esimiehen ja henkilöstön vastuunottoa ja tahtotilaa asioiden ja ongelmien esille tuonnissa. Myös kaikkien sitoutuminen päätöksiin ja siihen, että sovitut asiat toteutetaan, todettiin tärkeäksi. Vuoden 2014 vastausten sisällöt olivat melko yhteneviä aikaisemmin toteutetun kyselyn tulosten kanssa. Uutena asiana vastaajat toivat esille muutokset ja niiden käsittelyt yhteistoiminnassa (taulukko 27). Näyttää siltä, että työyhteisöjen yhteistoimintamenettelyn kehittämistyö on ollut hitaampaa kuin toimialuetasolla. Eri kokoisten ja kiireellisten työyhteisöjen henkilöstöä on voinut olla hankalaa tavoittaa niin informatiivisesti kuin koulutustenkin muodossa.

Taulukko 27 Yhteiseen päämäärään pyrkiminen

<p>2006</p> <p>Pyritään yhteiseen päämäärään</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistoiminnallinen kulttuuri - vastakkaisasettelun välttäminen - yhteistoimintamenettelyn tuntemus ja sisältö - yhteistyöryhmien toiminnan kirkastaminen - johdon asenne ja innostus - päätökset perustuvat oikeaan tietoon - avoin keskustelu - rehellisyys - kiinnostus yhteisiin asioihin - halu yhteistyöhön ja asioiden hoitamiseen - yhteistyö ja tahto - sitoutuminen päätöksiin, sovitut asiat toteutetaan 	<p>2014</p> <p>Pyritään yhteiseen päämäärään</p> <ul style="list-style-type: none"> - sääntöjen ja ohjeiden mukaan toimiminen - henkilöiden yhteistyöhalu - yhteistoimintamenettelyn tunteminen - yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt - toiminnan läpinäkyvyys - selvitettävä muutosten vaikutukset perusteet ja vaihtoehdot - toimitaan niin kuin on sovittu - avoin ja rehellinen asioiden esille otto - henkilöstön sitoutuminen
--	---

Työyhteisön palvelujen tuottaminen on tuloksellista

Työyhteisöjen palvelujen tuottamisen tuloksellisuutta vastaajat tarkastelivat yhteistoimintaa vuonna 2006 työyhteisöjen tuloksia tukevana järjestelmänä. Osa vastaajista pohti yhteistoimintamenettelyn hyödyntämisen mahdollisuuksia työyhteisöissä. Kaikki vastaajat ilmaisivat esimiesten johtamisosaamisen olevan tärkeän tuloksellisuuden näkökulmasta. Hyvään esimiestyöhön sisällytettiin palautteen anto, uusien asioiden kokeilujen mahdollistamiset ja parannusehdotusten kuunteleminen. Kuten toimialueella niin myös työyhteisöissä yhteiset sovitut ja selkeät pelisäännöt todettiin merkitykselliseksi palvelujen tuottamisen tuloksellisuuden kannalta. Eräs vastaajista piti tärkeänä oikeaa ammatillista rakennetta tuloksellisuuden lisäämiseksi. Seurantakyselyssä 2014 toiminnan tuloksellisuuteen vastaajien mukaan vaikutti lähiesimiesten toiminta, tärkeimpänä hyvä ja tasapuolinen esimies. Moni vastaaja ilmaisi henkilöiden kyvykkyyden olevan keskeistä. Viiden vastaajan mukaan tuli olla

työyhteisössä toimivat rakenteet, jotta palvelujen tuottamisen tuloksellisuus mahdollistuisi.

Aidot vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä

Molemmissa kyselyissä yhtenä edistävänä tekijänä ilmaistiin sovitut, säännölliset tilanteet (esim. osastokokoukset), joissa voi jokainen tuoda näkemyksiään, mielipiteitään ja ideoitaan muiden kuultavaksi. Tämä oli yhtenevä tekijä toimialueeseen kohdistuvien vastausten kanssa. Useat vastaajat toivat esille johdonmukaisen, avoimen ja kuuntelevan sekä tasavertaisen esimiestoiminnan ja toisaalta henkilöstön aktiivisen toiminnan tärkeyden silloin, kun haluttiin aitoja vaikutusmahdollisuuksia. Vuonna 2006 korostettiin kehityskeskusteluja vaikutusmahdollisuuksien areenana. Vuonna 2014 osa vastaajista ilmaisi tärkeinä tekijöinä työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan osaamisen. Eräs vastaajista arvioi, että ”ihmiset osaavat ja haluavat vaikuttaa” ja ”yhteistoimintaryhmissä pitää olla ammattitaitoiset edustajat” (taulukko 28).

Taulukko 28 Aidot vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä

2006	2014
<p>Aidot vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kevyt organisaatio - todellinen aito kuuleminen, - kuunteleva lähiesimies - mielipiteiden huomioon ottaminen - yhdenvertaisuuden arvostaminen - työpaikkakokoukset, osastokokoukset - henkilöstö mukaan suunnitteluun - yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet - avoin keskusteleva ilmapiiri - kehityskeskustelut - henkilöstön aktiivisuus 	<p>Aidot vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - osastokokoukset - työnantajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus - ihmiset osaavat ja haluavat vaikuttaa - avoin keskustelu - ammattitaitoiset edustajat ryhmissä - avoin ilmapiiri - avoin vuorovaikutus ja palautteen anto - aktiiviset toimijat - avoimet ja rehelliset työpaikkakokoukset, - annetaan mahdollisuus tuoda mielipiteitään ja näkemyksiään esille

Toiminta on osallistavaa työyhteisössä

Samoin kuin toimialueita koskevan vuoden 2006 kyselyn tuloksissa tulee esille, niin myös työyhteisöjä koskevan kyselyn tuloksina osallistava johtaminen on oleellinen edistävä tekijä. Toiminnassa osallistamista yhteistoimintaa edistävänä tekijänä pitivät merkityksellisenä kaikki vastaajat. Koska hyvä työyhteisössä toimiminen on yhteisöllistä, niin sen vuoksi vastaajat painottivat henkilöstön tasavertaisia osallistumismahdollisuuksia, yhdessä tekemistä ja keskusteluja sekä kaikkien vastuullista osallistumista. Osallistamista mahdollistivat ja vahvistivat koulutukset ja säännölliset työpaikkakokoukset.

Seurantakyselyssä 2014 vastaajat painottivat henkilöstön kuulemista, avointa keskustelua ja hyvän ilmapiirin ylläpitämistä. Eräs vastaajista ilmaisi tarpeen tasavertaiselle ja hyväksyväälle ilmapiirille seuraavasti:

”Annetaan jokaiselle puheenvuoro mollaamatta tai vähättelemättä asian käsittelyä”.

Viestintä on avointa ja tehokasta

Molemmissa kyselyissä (2006 ja 2014) painotettiin viestinnän avoimuutta, riittävyttä, oikea-aikaisuutta ja avointa tiedotuskulttuuria. Myös tiedon kulkua molempiin suuntiin painotettiin. Uusintakyselyssä painotettiin viestien kulkua ryhmästä työyhteisötasolle ja päinvastoin. Vuoden 2006 kyselyssä useat osallistuneet painottivat sitä, että ”asioista puhutaan niiden oikealla nimellä” ja ongelmat ja päätökset julkistetaan. Jotkut korostivat sitä, että oli riittävästi viestinnän tilanteita, kuten henkilöstön yhteiset tilaisuudet, aluekohtaiset infot ja kahvihuonekeskustelut. Seurantakyselyn tuloksissa vuonna 2014 haluttiin viestinnän olevan avoimuuden lisäksi tehokasta, monipuolista ja rehellistä. Jotkut toivat esille viestintätaitojen tärkeyden ja informaation läpinäkyvyyden. Yli puolet vastaajista ilmaisi kantanaan, että tärkeätä oli riittävä puhuminen asioista niin, ettei pantata tietoa.

Työyhteisö voi hyvin

Työyhteisöä koskevissa vastauksissa käsiteltiin paljon samoja tekijöitä kuin toimialueelle kohdistetussa kyselyssä tuli ilmi. Vuoden 2006 ja 2014 vastauksissa korostuivat hyvän ilmapiiri, oikeudenmukaisuus ja epäkohtiin puuttuminen. Lisäksi vuoden 2006 kyselyyn vastanneista osa korosti huolenpidon merkitystä. Vuoden 2014 kyselyssä jotkut painottivat jokaisen työn arvostamista työhyvinvoinnin tekijänä ja sosiaalisia taitoja. Molemmissa kyselyissä vastaajat ilmaisivat työkyvyn ylläpito toiminnan tärkeyden hyvinvoinnin edistäjänä (taulukko 29).

Taulukko 29 Työyhteisö voi hyvin

<p>2006</p> <p>Työyhteisö voi hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimivat ihmissuhteet - hyvä työilmapiiri - kiireen välttäminen - asioita ei henkilöitetä - oikeudenmukainen kohtelu - huolenpito - aktiivinen työkykyä ylläpitävä toiminta - epäkohtiin puuttuminen - yhteiset tilat - lepotauot 	<p>2014</p> <p>Työyhteisö voi hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä työilmapiiri - työhyvinvointiin satsaaminen - yhteisöllisyys - yhteistyötaidot - esimiesten ja alaisten väliset suhteet - keskinäinen kunnioitus - tykypäivät - ongelmiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa - jokaisen työn arvostus - riittävä heterogeenisyys työyhteisössä - sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot
--	--

5.1.6 Yhteistoimintaa haittaavat tekijät

Avoimella kysymyksellä (kysymys 51) selvitin vastaajien näkemyksiä yhteistoimintamenettelyä haittaavista tekijöistä sekä toimialueella että työyhteisössä. Vuonna 2006 kysymykseen vastasi 60 % vastaajista, samoin vuonna 2014. Vastaukset olen luokitellut yhteistoimintamenettelyn päämäärien mukaisesti (taulukko 30),

Taulukko 30. Yhteisen päämäärän ja tavoitteiden puutteet yhteistoimintamenettelyä haittaavina tekijöinä toimialueella ja työyhteisöissä vuosina 2006 ja 2014

2006	2006	2014	2014
Toimialue	Työyhteisö	Toimialue	Työyhteisö
Yhteinen päämäärä ja tavoitteet			
Toimialue muodostuu heterogeenisistä vastuualueista Yhteen hiileen puhaltaminen puuttuu Ei tunneta toisen alueen toimintaa riittävästi Erilaiset tavoitteet Vanhat asenteet	Huono keskustelukulttuuri Muutosvastarinta Esimiehen sitoutumattomuus Toiminta uutta, mutta asenteet vanhanaikaisia Asiaa ei tunneta Hierarkkinen henkilöstörakenne Linjattomuus Sitoutumattomuus Ennakkoluulot Riittämätön avoimuus Osapuolen välipitämättömyys	Liika byrokratia ja hierarkia Etäisyys päätöksentekoon Päätösten taustojen epäselvyys Selkeiden toimintamallien puuttuminen Luottamuspuula, epäluuloinen suhtautuminen johtoon	Työyhteisö ei riittävän hyvin tiedä, mitä yhteistoiminta tarkoittaa Luottamuspuula Ei sitouduta annettuihin tavoitteisiin Ei ymmärretä kokonaisuutta Esimiehet ja työntekijät liian usein vastakkainasettelutilanteessa Yhteen hiileen puhaltaminen puuttuu silloin kun sitä tarvittaisiin

Vuonna 2006 sekä toimialueilla että työyhteisöissä oltiin vastaajien mukaan nykyisen yhteistoimintajärjestelmän alkutaipaleella. Se ilmeni yhteisten päämäärien ja tavoitteiden osittaisena hajaantumisena. Ongelmia esiintyi runsaasti. Ei oikein tiedetty, mistä yhteistoiminnassa oli kyse eikä tunnettu toisten alueiden tai yksiköiden toimintaa tarpeeksi hyvin. Eräs vastaaja ilmaisi asian:

”Uusi organisaatio, joka hakee vielä muotoaan - asiaa ei tunneta”

Koettiin luottamuspuulaa sekä johtoa, esimiehiä, yhteistoiminnan toimijoita että toisia työntekijöitä kohtaan. Vanhat asenteet olivat eräiden vastaajien mielestä läsnä. Tästä esimerkkinä erään vastaajan mielipide:

”Johdolta ei mitään hyvää, työntekijöiltä ei mitään hyvää”.

Toinen kyselyyn osallistuja ilmaisi:

"Asiaa ei koeta tärkeäksi - ylemmän johdon direktiivinen, autoritäärinen ote huonontaa tilannetta"

Edelleen tilanteita huononsivat vastaajien mukaan hierarkkinen henkilöstörakenne, päätöksiin sitoutumattomuus, vastakkainasettelut (johto ja henkilöstö), kilpailuasenteet, esimiesten sanelupolitiikka, henkilöstön ohjeiden noudattamattomuus ja tavoitteisiin sitoutumattomuus. Erään vastaajan mielestä:

"Käytännöt ja pelisäännöt olisi hyvä kerrata yhteistoimintaryhmissä"

Seuranta kyselyn 2014 tuloksina tuotiin esille yhteistoimintaa haittaavina tekijöinä se, että yhteistoimintajärjestelmä toimi liian kaukana henkilöstön arjesta ja ruohonjuuritason ihmisistä. Kehittämisestä huolimatta useat vastaajat toivat esille järjestelmän virallisuuden ja epäselvyyden. Edelleen toimialuetasollakin koettiin vastakkainasettelua (johto-henkilöstö) ja mielipide-eroja. Erään vastaajan mukaan

"Asenteet toisinaan ovat hyökkääviä ja mielipiteet eroavat paljon toisistaan".

Näiden lisäksi työyhteisöissä koettiin ongelmana se, etteivät kaikki sitoudu sovittuihin pelisääntöihin, jolloin haittana oli, että joillakin oli erivapauksia toimia sovitun vastaisesti (taulukko 31).

Taulukko 31 Muut yhteistoimintamenettelyä haittaavat tekijät toimialueilla

2006	2014
Toiminnan tuloksellisuus <ul style="list-style-type: none"> - puutteellinen johtajuus - johdon vieraantuminen perustyöstä - haluttomuus hallinnoida yhteistoiminnallisesti - kyvyttömyys tehdä rohkeita päätöksiä ja vaikeita päätöksiä - lähiesimiesten epäkollegiaalisuus - asiaa ei hyödynnetä - taidot puuttuvat - asiantuntemattomat päätökset - teoria ja käytäntö eivät kohtaa 	Toiminnan tuloksellisuus <ul style="list-style-type: none"> - haluttomuus korjata tilanteita - esimiesten passiivisuus - erimielisyydet - ihmisten passiivisuus ja oman vastuun ottaminen - kyvyttömyys ja osaamattomuus - ei nähdä kokonaisuuksia - puututaan lillukan varsiin

<p>Vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ajan puute, asioiden määrä - kiire, työmäärä - hierarkia päätöksenteossa - osaamattomuus - järjestöjen erimielisyydet, asioista ei keskustella järjestöjen kesken - tehdään liian pitkälle virkamiesvalmistelua - asioita ei tuoda yhteistoimintamenettelyyn - henkilökunnan lyhyet työsuhteet - taloutta koskevat päätökset ”tulevat annettuina” <p>Osallistava toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - suuri henkilöstömäärä - fyysiset etäisyydet - kokousaikataulut - puutteita kokousvalmisteluissa - kokouksissa ei käydä - läsnäolijoiden vaihtuminen - asioiden käsittely monessa portaassa - kokouksia joudutaan välillä peruttamaan aikataulujen sopimattomuuden vuoksi - ajan puute, kokouksiin ei osallistuta - vuorotyö <p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedon puute - valmisteltavia asioita salaillaan, salamyhkäisyys suunnittelussa - asioiden suppea hahmottaminen - päätöksen on jo tehty silloin kun tiedotetaan <p>Työyhteisön hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - syyllistämistä - välinpitämättömyys - DDR:n aikainen ilmapiiri - jatkuva pelko ettei astuta varpaille - ennakkoasenteet tiettyjä ihmisiä kohtaan - tamperelainen kateus ja tasapäästäminen 	<p>Vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - vuorotyö rajoittaa - päätetyt asiat annetaan vain tiedoksi henkilöstölle ilman kuulemista - vaikeus vaikuttaa shp-tasolla - epäily siitä, että tuleeko kuulluksi - 3-vuorotyö - asioista on päätetty siihen mennessä kun ne esitetään työntekijöille, jolloin työntekijöiden vaikuttaminen on mahdotonta - välillä asiat vain informoidaan yhteistyöryhmälle ja päätökset on jo tehty - etukäteenpäätetyt asiat, jotka näennäisesti tuodaan käsiteltäviksi <p>Osallistava toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - jatkuva kiire - haluttomuus osallistua toimintaan, - ryhmän jäsenet eivät ole kovinkaan halukkaita olemaan tietoisia yt-asioista <p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - tieto ei kulje, väärin ymmärrykset - viestinnän pirstaloituminen - suullisessa viestinnässä (monta toimijaa, monta esimiestä, monta rakennusta) - riittämätön tietojen saanti <p>Työyhteisön hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - tunteilla keskustelu helposti kärjistää - huono käytös
---	---

Toiminnan tuloksellisuutta haittaavat tekijät toimialueilla

Toimialueilla yhteistoimintaa haittaavina tekijöinä suuri osa vastaajista vuonna 2014 nosti moninaiset johtamisen ja esimiestyön ongelmat. Vastaajat kokivat, että johto teki työtään ja päätöksiä liian etäältä perustystä. Osa vastaajista totesi, että johto toimi byrokraattisesti eikä halunnutkaan toimia yhteistyössä

henkilöstön kanssa. Eräs vastaaja ilmaisi asian näin:

”Jos yhteistoiminta on pakkopullaa, sen merkitys on olematon”

Osan vastaajien mukaan johdolle oli yhteistoiminta uutta ja ehkä vanhoja asenteita vahvisti pelot oman auktoriteetin menettämisestä sen sijaan, että olisi nähty edut yhteistoiminnan hyödyistä työtoiminnan sujumiseksi ja tulosten saavuttamiseksi. Seurantakyselyn 2014 tuloksina oli havaittavissa eräänlainen väsyneisyys, välinpitämättömyys ja haluttomuus tarttua ja korjata asioita. Jotkut vastaajista esitti, että esimiehiä ja henkilöstöä vaivasi vastuuttomuus, asioista oltiin erimieltä ja oltiin passiivisia. Myös hahmotukset kokonaisuuksista koettiin puutteellisina. Kehittämiprojektin jälkeen olivat luonnollisesti odotukset yhteistoiminnan toteutusten suhteen korkealla, mutta on huomattava, että työympäristö eli muutoksesta toiseen ja oli kiireinen. Monenlaiset uudet vaatimukset ja tehtävät veivät henkilöstön huomion ja resurssit (taulukko 31).

Vaikutusmahdollisuuksia haittaavat tekijät toimialueilla

Vahvimpana haittaavana tekijänä kyselyn 2006 tuloksissa tuli esille saamattomuus ja kiire. Ei osattu eikä ehditty hakea vaikuttamispaikkoja ja -tapoja. Osa vastaajista kertoi, ettei henkilöstön jäsenet välttämättä tienneet, missä asioissa, mihin ajanjaksoon ja miten voisi yrittää vaikuttaa. Välttämättä ei ollut tiedossa, voisiko henkilöstön jäsen yrittää ottaa kantaa esim. talousasioihin tai henkilöstöä koskeviin asioihin kesken niiden prosessin. Tietous sopimuksista oli vaillinaista. Ne vaikuttivat vaikeilta lukea ja niiden sovellukset käytäntöön monimutkaisilta. Toimialueilla työskentelevillä oli työkuormitusta ja kiirettä, joten perustyöhön kuulumattomaan ei jäänyt aikaa eikä energiaa. Erään vastaajan suora lainaus tästä esimerkkinä:

”Ei ehditä puuttua asioihin silloin, kun pitäisi”.

Seurantakyselyssä 2014 vahvimmin tuotiin esille se, että asioita ei tuotu käsittelyprosessin aikana henkilöstölle tiedoksi eikä niistä päässyt keskustelemaan ja sanomaan mielipiteitään. Päättetyt asiat annettiin vain tiedoksi

henkilöstölle ilman kuulemista. Asioiden käsittely todettiin joskus näennäiseksi: Asiat tuotiin käsiteltäviksi, mutta ne oli kuitenkin jo päätetty. Tämä vähensi luottamusta ainakin sairaanhoitopiirin tason päättäjiin ja johtoon. Jotkut vastaajista ilmaisivat kolmivuorotyön haittaavan ja vähentävän vaikutusmahdollisuuksia (taulukko 31).

Osallistavan toiminnan haittaavat tekijät toimialueilla

Osallistuminen melko uuteen toimintamalliin organisaatiossa vaatii laaja-alaista ja pitkäjänteistä tietoa joka organisaation tasolla siitä, mistä yhteistoiminnassa on kyse. Hajautettu informaatio vaatii intoa, vastuunottoa ja paneutumista johdolta ja esimiehiltä. Kokousten valmistelut vaativat aikaa ja ponnistuksia, jotta henkilöstön edustajat pääsevät työyhteisöistään kokouksiin ja toisaalta kokevat kyseiset asiat itselle ja työyhteisölle tärkeiksi. Suurin osa vastaajista vuonna 2006 toi esille haittaavana tekijänä organisaation moniportaaisuuden, jolloin asiat käsiteltiin monessa portaassa. Se hidasti päätöksentekoprosessia ja toisaalta eri näkemysten määrä vaikeutti päätöksentekoa. Henkilöstön osallistumista heikensi fyysiset etäisyydet, jolloin kokouksiin saattoi kulua koko työpäivä. Myös kokousaikataulut eivät sopineet kolmivuorotyötä tekeville.

Seurantakyselyn 2014 vastauksissa ilmaistiin edelleen lisääntyneet kiireen aiheuttavat haitat yhteistoimintajärjestelmän kehittämiseksi. Muuttuva työympäristö karsi helposti pois ydintyön ympärillä olevat odotukset ja vaateet. Jaksamattomana osa henkilöstöstä ei kyennyt näkemään yhteistoiminnan etuja ja seurauksena oli haluttomuus osallistua toimintaan, se saatettiin kokea ”pakkona”. Erään vastaajan mukaan

”ryhmän jäsenet eivät ole kovinkaan halukkaita olemaan tietoisia yt-asioista”.

Viestintää haittaavat tekijät toimialueilla

Vuoden 2006 kyselyn tuloksina tuotiin esille keskeisimpänä tiedon puute. Useat henkilöstöedustajat kertoivat, että ”valmisteltavia asioita salaillaan” ja

tämän vuoksi luottamus päättäjiin rakoilee. Yhteistyöryhmän kokouksiin tuotavat asiat saatettiin suunnitella salamyhkäisesti ja toisinaan asioista oli jo päätetty johdon toimitelmissä ennekuin niistä tiedotettiin. Tästä seurasi se, ettei yhteistyöryhmän kokouksissa käsiteltäviä asioita pystytty hahmottamaan kontekstina kokonaisuuteen vaan ne hahmotettiin suppeasti riippuen siitä, kenelle tietoa oli annettu ja mikä vaihe prosessissa oli meneillään. Eräs kyselyyn osallistuja kirjoitti:

”Viestintä ontuu, tieto kulkee hitaasti ylhäältä alas, toisinpäin ei ollenkaan, tai ei ainakaan oikeana”

Vuoden 2014 tutkimuskyselyssä tuotiin edelleen esille haittaavana tekijänä riittämätöntä tiedonsaantia. Viestintä nimettiin pirstaloituneeksi ja väärin ymmärreksiä tapahtui. Organisaation toiminnan ja rakenteiden muutokset ja niiden siirtymiset eri rakennuksiin voimakkaan uudisrakentamisen myötä vaikeuttivat tiedon kulkua. Esimerkkiä tästä:

”Suullisessa viestinnässä on monta toimijaa, monta esimiestä ja monta rakennusta”.

Työyhteisön hyvinvointia haittaavat tekijät toimialueilla

Vuoden 2006 kyselyn kaikkien vastaajien mukaan toimialueiden työyhteisöjen hyvinvointia leimasi byrokraattisuus (esimerkiksi jatkuva pelko ettei astuta varpaille) ja työyhteisölliset ongelmat. Työilmapiirissä esiintyi syylistämistä ja välinpitämättömyyttä. Henkilöstön kesken esiintyi myös väheksyntää, kateutta ja negatiivisia asenteita esimerkiksi erilaisuutta tai uusia työntekijöitä kohtaan. Nämä tekijät vastaajien mielestä haittasivat paljon yhteistoiminnan jalkautumista työyhteisöihin. Seurantakyselyssä 2014 vastaajat ilmaisivat edelleen keskeisinä yhteistoiminnan toteutumista ja kehittämistä haittaavina tekijöinä henkilöstön ”huonon käyttäytymisen” silloin, kun asioita käsiteltiin ja keskusteltiin tunnetasolla. Tällöin asiat kärjistyivät, eivät edenneet eikä saatu ratkaisuja aikaiseksi (taulukko 32).

Taulukko 32. Muut yhteistoimintamenettelyä haittaavat tekijät työyhteisössä

2006	2014
<p>Toiminnan tuloksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - huono työn johtaminen - lähiesimiesten heikot johtamistaidot - ”ei nähdä omaa työyhteisöä työpaikkana jota kannattaa kehittää” - asiaa ei hyödynnetä - sovittuja asioita ei toteuteta - esimiehen välipitämättömyys <p>Vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - tietämättömyys - osaamattomuus - kiire - perustehtävän hoito vie kaiken ajan - henkilökunnan vähäisyys ja sijaisten puute - asioista ei keskustella järjestöjen kesken - pelätään sanoa oma mielipide - asiaa ei tuoda yhteistoimintamenettelyyn - työehtosopimusten kirjavuus - mukavuuden halu - monessa asiassa kädet sidottuja - puhumattomuus palaverissa <p>Osallistava toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoimen keskustelun puute - kolmivuorotyö - vanhoissa perinteissä pitäytyminen - eristäytyään omiin pikku reviiireihin - ei yhteistyötä tai tapaamisia muutoin kuin kokouksissa - työvuorot, työaikajärjestelyt - kaikkietietävä johto ja ”äänetön” kokous <p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - puutteita tiedon kulussa - salailu, salassa valmistelu - passiivisuuden kulttuuri - intranettiä ei ole opittu käyttämään <p>Työyhteisön hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - huonot ihmissuhteet - kilpailuasenne - kateus - epätasa-arvo - ryhmäytyminen - ennakoasenteet tiettyjä ihmisiä kohtaan 	<p>Toiminnan tuloksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - heikko johtajuus, puuttumattomuus työyhteisön asioihin - työnohjauksen puute - liiallinen kuormitus, joka estää kehittämisen - kyvyttömyys ja osaamattomuus <p>Vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokemus, ettei työhön ja työyhteisöön voi vaikuttaa - ei uskalleta ottaa kantaa kokouksissa yhtä tehokkaasti kuin kahvipöytäkeskusteluissa - jatkuva kiire - ei tiedetä riittävästi asiasta <p>Osallistava toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteisiin tilaisuuksiin, kuten osasto-kokouksiin ei ehditä osallistumaan - yhteisen ajan puute, vaikea löytää yhteistä aikaa - vuorotyö - kiinnostuksen puute - kokouksiin pääsee vain murto-osa työntekijöistä <p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - ongelmat tiedonkulussa - 3-vuorotyö vaikeuttaa tiedon kulkua - asioista ei tiedoteta ajallaan - tiedon puute - viesti tulisi tulla selkeämmin työyhteisöihin - muistiot ja yt-sanoma puisevaa luettavaa vaikka ihan asiaa onkin <p>Työyhteisön hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - epäluuloinen suhtautuminen johtoon ja esimiehiin - työuupumus, haluttomuus/kokemus ettei mikään auta

<ul style="list-style-type: none"> - vaikeiden asioiden välttely - ylimielinen suhtautuminen - huono työilmapiiri - oma etu - huonot henkilökemiat - rutistaan ongelmista kuppikunnissa, ei kerrota edes lähiesimiehelle, mutta odotetaan lähiesimiesten arvaavan ongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> - hiljaiset erimielisyydet - huhujen levittäminen ja uskominen - varautuneisuus työyhteisön jäsenten välillä ja suhteessa esimiehiin - toisten työtehtäviä ei kunnioiteta - ammattiliittojen väliset jännitteet, erilliset kokoukset, eri työajat eri ammattiryhmillä - huono käytös - yksilöiden kyvyttömyys yhteiseen avoimeen dialogiin
--	--

Toiminnan tuloksellisuutta haittaavat tekijät työyhteisöissä

Työyhteistasoilla tuotiin esille vuonna 2006 vahvimpana haittaavana tekijänä huono, välinpitämätön johtaminen. Osa henkilöstön edustajista yhdisti huonon esimiestyön lähiesimiesten heikkoihin johtamistaitoihin. Eräs esimerkki tästä:

”Ei nähdä omaa työyhteisöä työpaikkana, jota kannattaa kehittää”

Yhteistoimintaa ei koettu demokraattisen toiminnan tuloksellisuuden edistäjänä eikä henkilöstöä tukevana järjestelmänä. Kun järjestelmään suhtauduttiin varauksellisesti, niin yhdessä sovittuja asioita ei myöskään toteutettu. Heikkoja ja ongelmiin sekä työyhteisöjen epäkohtiin puuttumaton johtaminen koettiin edelleen haitalliseksi uusintakyselyn 2014 osan vastaajista mukaan. Muuttuvassa toimintaympäristössä todettiin olevan kehittämistä estävää työkuormitusta sekä kyvyttömyyttä ja osaamattomuutta. Osan kyselyyn vastanneiden mielestä tukitoimien, kuten työnohjauksen, puute haittasi yhteistoiminnan kehittämistä sekä työyhteisötasoilla, että osallistumista toimialuetasojen yhteistoimintajärjestelmien kehittämistyöhön (taulukko 32).

Vaikutusmahdollisuuksia haittaavat tekijät työyhteisöissä

Työyhteisötasoon kohdistuvan kyselyn vuonna 2006 tulokset olivat pääosin yhtenevät toimialueen tulosten kanssa. Vahvimmiksi haittaaviksi tekijöiksi nimettiin tietämättömyys, osaamattomuus ja kiire. Työyhteisöissä perustehtävän hoito vastaajien mukaan vei runsaasti aikaa ja resursseja. Kiirettä lisäsi myös

henkilökunnan vähäisyys ja sijaisten puute. Esille tuotiin myös järjestöjen toimintamallit, jotka näyttäytyivät siten, ettei eri järjestöjen kesken asioista keskusteltu. Useat vastaajista pohtivat sitä, ettei kaikkia yhteistoimintamenettelyä vaativia asioita tuotu järjestelmän piiriin. Samoin kuin toimialuetasolla osa vastaajista kertoi työehtosopimusten olevan vaikeita tulkita ja olivat kirjavia yhdenmukaisuuden sijaan. Edelleen vuonna 2014 kävi ilmi, ettei työyhteisöissä tiedetty riittävästi yhteistoimintajärjestelmän sisällöistä. Eräillä vastaajilla oli kokemus siitä, ettei työhön ja työyhteisöön voi kuitenkaan vaikuttaa.

Osallistavan toiminnan haittaavat tekijät työyhteisöissä

Vuonna 2006 toivottiin vastaajien kertomana kokonaisvaltaisesti lisää avointa keskustelua. Vaikuttaa siltä, että työyhteisöissä oli puhumattomia asioita runsaasti. Vanhat asenteet ja perinteet kaipasivat uudistamista (pienet harvojen reviirit, yhteistyöongelmat), johto vaikutti ”kaiken tietävältä” ja henkilöstö ei ottanut asioihin kantaa eikä kyseenalaistanut julkisesti osastokokouksissa työyhteisön toimintaa. Toinen keskeinen asiakokonaisuus oli vastaajien mielestä työyhteisössä tehtävänä kolmivuorotyö:

”Ei saada kaikkia paikalle niin usein kun olisi tarpeen”.

Työvuorot ja työaikajärjestelyt koettiin vahvoina haittaavina tekijöinä. Seurantakyselyn tulokset olivat melko yhtenevät aiemman kyselyn tulosten kanssa (taulukko 32).

Viestintää haittaavat tekijät työyhteisöissä

Samoin kuin toimialuetasoilla niin työyhteisöissä todettiin vuonna 2006 puutteita tiedon kulussa. Osa vastaajista toi esille salassa tapahtuvat asioiden valmistelut, josta aiheutui luottamuspulaa. Lisäksi usea kyselyyn osallistujasta ilmaisi kulttuurien olevan passiivista. Johtuiko passiivisuus pettymyksestä johtoon,

esimiehiin, järjestöjen edustajiin tai koko yhteistoimintajärjestelmään. Vai johtuiko passiivisuus kiireestä ja työkuormasta? Oliko passiivisuus työyhteisöjen kulttuurille ominaista? Uutena asiana tuotiin esille henkilöstön intranet-osaamisen vajaukset. Tämä vaikutti voimakkaasti siihen, ettei asianomainen kokenut saavansa tarpeeksi oikea-aikaista tietoa. Myös seurantakyselyssä 2014 keskeisen ongelman todettiin olevan tiedon kulussa. Esitettiin toive siitä, että viestit tulisivat entistä selkeämmin työyhteisöihin. Suuresta informaatiotulvasta oli vaikeata seuloa tärkeitä, itseä ja työyhteisöä koskevat, tiedot. Eräs vastaajista toi esille, että esimiehen tehtävänä on tuoda keskeiset tiedot työyhteisön käyttöön ja myös tulkita ne henkilöstölle.

Työyhteisön hyvinvointia haittaavat tekijät työyhteisöissä

Vuoden 2006 kyselyn tuloksissa useat vastaajat kirjoittivat työpaikkaongelmista, mitkä näyttäytyivät työyhteisöissä huonoina ilmapiireinä. Työyhteisöissä esiintyi kuppikuntia, joissa erään työnantajan edustajan sanoin

”rutistaan ongelmista eikä kerrota edes lähiesimiehelle,
mutta odotetaan lähiesimiesten arvaavan ongelmat”

Henkilöstön väliset ihmissuhteet ja henkilökemiat ovat huonoja, kilpailuasennetta on näkyvillä, kateutta esiintyy, epätasa-arvo ja ennakkoasenteet tiettyjä ihmisiä kohtaan ovat aika tavanomaisia. Työyhteisöissä haetaan omaa etua ja vältellään vaikeiden asioiden esilletuontia ja niiden ratkaisemisyrittämiä. Työyhteisöissä saattaa vastaajien mukaan esiintyä toisia kohtaan jopa ylimielisyyttä.

Seurantakyselyssä 2014 henkilöstön työuupumus ja haluttomuus/kokemus ettei mikään auta, näyttäytyi vahvasti osan vastaajien mielestä. Edelleen tuotiin esille työyhteisöongelmia, jotka ilmenivät muun muassa huonona käytöksenä, huhujen levittämisenä ja toisaalta niiden uskomisena ja siinä, ettei toisten työtehtäviä kunnioiteta. Epäluuloinen suhtautuminen ja varautuneisuus johtoon ja esimiehiin oli edelleen olemassa. Osa vastaajista kirjoitti, että yksilöiden kyvyttömyys yhteiseen avoimeen dialogiin haittasi voimakkaasti työyhteisöjen hyvinvointia.

Vuonna 2014 haittaavaksi tekijäksi nostettiin esille myös ammattiliittojen väliset jännitteet, niiden erilliset kokoukset ja eri työajat eri ammattiryhmillä (taulukko 32).

5.1.6.1 Ongelmat yhteistoimintamenettelyssä

Avoimella kysymyksellä (kysymys 52) selvitin vastaajien näkemyksiä yhteistoimintamenettelyssä havaituista ongelmista. Kysymykseen vastasi vuonna 2006 puolet (50 %) vastaajista ja vuonna 2014 vajaa puolet (43,6 %). Olen ryhmitellyt esitetyt ongelmat tavoiteongelmiin, toimintaongelmiin ja vaikutus-ongelmiin (taulukko 33).

Taulukko 33. Ongelmat yhteistoimintamenettelyssä

2006	2014
1. Tavoiteongelmat <ul style="list-style-type: none"> - ei tunneta riittävän hyvin, mitä yhteistoimintamenettely tarkoittaa ja mitä asioita kuuluu yhteistoimintamenettelyn piiriin - yhteistoimintamenettelyn mahdollisuuksia ei tunneta tai ei arvosteta - toiminta-, talous- ym. suunnitelmat vieraita ”rivityöntekijöille” - ei jakseta kiinnostua muusta kuin työstä - perinteinen käsitys hallinnoinnista - liian byrokraattinen organisaatio ja keskittynyt päätöksenteko - sopimuksia ei aina noudateta - avoimuus puuttuu vielä - tuntuu joskus muodolliselta 	1. Tavoiteongelmat <ul style="list-style-type: none"> - liiallinen järjestö yt korostuu välillä - työntekijöiden taholta saisi tulla enemmän asioita yt-ryhmän käsiteltäviksi - huomattavalle osalle työntekijöistä menettely on vieras, tietoa puuttuu toimintamahdollisuuksista - ihmiset eivät tiedä tarpeeksi yt-menettelystä - yhteistyöryhmän rooli ei tule tarpeeksi esille yt-menettelyssä - koetaan kokoukseksi kokousten joukossa - ei ole yhteistä ymmärrystä mitä se tarkoittaa, tai sitten sitä ei haluta ymmärtää ja ajatellaan vain omaa etua
2. Toimintaongelmat <ul style="list-style-type: none"> - yhteistoimintamenettelyn mahdollisuuksia ei käytetä - liian tiedotusluonteista - kokousajat eivät aina sovi yhteen kliinisen työn kanssa - henkilöstön arkityön kiireellisyys haittaa osallistumista - aikataulujen yhteensovittaminen - yhteistyöryhmä kokoontuu vielä liian harvoin - tieto ei aina kulje - työpaikkatasolla ei aina toimi - liiallinen hierarkia 	2. Toimintaongelmat <ul style="list-style-type: none"> - ajankäyttö ongelmallista, ei aikaa tutustua kokousasioihin etukäteen - aika ei riitä kyselemään henkilökunnalta asioita vietäväksi yt-kokoukseen - vuorotyö rajoittaa osallistumista - ajoittain riittävää tietoa riittävän aikaisessa vaiheessa ei saa - toimialueella kaikkia sinne kuuluvia asioita ei tuoda ajoissa esille, vaan vasta kun asiat on jo käytännössä - toisinaan oman yt-tietojen saanti yhteistyöryhmään - vuonna 2013 oli runsaasti työsuojeluvaltuutetun aiheuttamia ongelmia, mitkä

<ul style="list-style-type: none"> - asioita vasta opetellaan - pitkät virkavapaat tulppaa asioita - ei aikaa perehtyä asioihin - esityslistat ja pöytäkirjat tulevat myöhään - ”työyksiköistä informaatiota enemmän, miten yksittäinen työntekijä voi tuoda tärkeäksi kokemiaan asioita yhteistyöryhmän esityslistalle” - henkilöstön passiivisuus - salamyhkäisyys suunnittelussa <p>3. Vaikutusongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaikutusmahdollisuudet vähäiset - tietämättömyys vaikuttavuudesta - vähän kokemuksia tässä vaiheessa 	<p>veivät aikaa tärkeiden asioiden käsittelyltä</p> <p>3. Vaikutusongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö kokee ettei tule kuulluksi - miten jakaa tietoa ja taitoa - tiedon puute työyhteisössä haittaa asioiden eteenpäin vientiä ja käsittelyä - henkilöstö ei tuo asioita käsiteltäväksi ennakoon, henkilöstö ei ole tietoinen vaikutusmahdollisuuksistaan
--	---

Yhteistoimintamenettelyssä pyritään yhdistämään työnantajan ja henkilöstön voimavarat yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Usein tämä onnistuu, mutta on myös ongelmia. Yhteistoimintamenettelyä ja sen mahdollisuuksia ei vieläkaan tunneta riittävän hyvin. Osa henkilöstöstä kokee hallinnollisen päätöksenteon edelleen byrokraattisena ja keskittyneenä. Osa ei muutoin jaksa olla kiinnostunut yhteisistä tavoitteista. Osalle työntekijöistä käsiteltävät asiat, kuten esimerkiksi toiminta- ja taloussuunnitelmat, ovat aika vieraita.

”Yhteistyöryhmän toimialue on liian suuri, minkä vuoksi käsiteltävät asiat ovat suurelle osalle osallistujia yleensä vieraita ja kiinnostus voi olla vähäistä”

”Yhteistyöryhmän aiheet vielä täysin johdon varassa ja aihealueita voisi kyllä laajentaa”

Toimintaan kohdistuvia ongelmia esitettiin runsaasti (taulukko 33). Keskeiseksi nousee ajankäytön ongelmat. Arkityön aikataulut ja kiireellisyys haittaavat osallistumista eikä ole aikaa tutustua ennakolta esimerkiksi kokousmateriaaleihin. Myös vuorotyö vaikeuttaa kokouksiin osallistumista. Ongelmia on myös tiedon saannissa. Tietoa ei saada riittävästi eikä riittävän ajoissa, jotta voitaisiin ottaa kantaa asioihin. Valmistelussa olevia asioita tulisi tuoda yhteistyöryhmän käsittelyyn säännöllisesti hyvissä ajoin ennen kuin tehdään päätöksiä.

”Lausunnot pyydetään aina seuraavaksi päiväksi, ei

onnistu”.

”Ajan puute, aiheet tulisi käsitellä nopeasti ja tehokkaasti”.

”Osa työryhmän jäsenistä ei saa sanotuksi mitään, osa tuntee edustavansa oman henkilöstöryhmänsä intressejä”

Yhteistoimintamenettelyn vaikutusongelmia esitettiin vuonna 2006 vähän, koska kokemukset yhteistoimintamenettelystä olivat siinä vaiheessa vähäisiä (taulukko 33). Vuonna 2014 vastauksissa näkyivät muun muassa tiedon ja tiedottamisen puute, sekä puutteet kuulluksi tulemisessa ja kokemukset vaikutusmahdollisuuksista.

”Toivoisin asioista tiedottamista myös ruohonjuuritasolla, haluaisimme tulla kuulluksi jo asioita suunniteltaessa”

”Yhteistyöryhmän henkilöstöjäsenet eivät tiedota muille henkilöstöryhmille, eivätkä käy keskustelua muun henkilöstön kanssa”

”Valmiiksi päätetyt asiat käsitellään eikä niihin oikeasti edes haluta muutoksia”

”Vaikka ongelmista työpaikoilla keskustellaan, asiat eivät muutu silti miksikään”

”Edustuksellinen demokratia antaa vain edustajien näkökulman ratkaisuihin, mutta parempaa en osaa ehdottaa”

6 POHDINTA

Yhteistoimintamenettely kohdeorganisaatiossa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä oli toimikaudelle 2005 – 2008 organisoitu silloisen voimassa olleen valtakunnallisen yhteistoimintaa koskevan yleissopimuksen ja paikallisen yhteistoimintasopimuksen mukaisesti. Ensimmäiseen tutkimuskyselyyn vastasivat sairaanhoitopiirin toimialueiden edustuksellisten yhteistyöryhmien

jäsenet vuonna 2006. Toimikaudella 2013 – 2016 yhteistoimintamenettely kohdeorganisaatiossa oli organisoitu kunnallisen yhteistoimintalain ja paikallisen yhteistoiminta-asiakirjan mukaisesti. Seurantakysely suunnattiin samalle kohderyhmälle eli sairaanhoitopiirin toimialueiden edustuksellisten yhteistyöryhmien jäsenille vuonna 2014. Seuraavassa osiossa selvitän kummankin tutkimuskyselyn keskeisistä tuloksia sekä arvioin tuloksia ja tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Yhteenvedo ja pohdinta keskeisistä tuloksista

1) Yhteistoimintamenettelyn organisointi

Kohdeorganisaatiossa työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoimintamenettely oli organisoitu kolmelle tasolle, joita olivat sairaanhoitopiiri, toimialue ja työyhteisö. Sairaanhoitopiiritasolla organisointi tarkoitti edustuksellisia toimikuntia; yhteistyötoimikuntaa ja työsuojelutoimikuntaa. Edustuksellinen yhteistoimintamenettely oli vuoden 2005 alusta tuotu myös toimialueetasolle perustamalla toimialueille työnantajan ja henkilöstön edustajista koostuvat yhteistyöryhmät. Työyhteistasolla työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoimintamenettely oli välitöntä ja käytössä oli kymmenen yhteistoiminnan muotoa.

Tutkimuskyselyt oli kohdennettu toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenille ja tämä näkyi myös vastauksissa. Oma toimialue ja oma työyhteisö olivat tutumpia kuin sairaanhoitopiiritaso. Yhteistoiminnan organisointia pidettiin kumpanakin tutkimusvuotena hyvänä. Vuonna 2006 työnantajan edustajien näkemykset organisoinnin onnistumisesta olivat joka organisaatiotasolla korkeammat kuin henkilöstöedustajien.

Toisena tutkimusvuotena 2014 henkilöstöedustajat arvioivat toimialue-tason organisoinnin hieman korkeammalle kuin työnantajan edustajat. Mielestäni tyytyväisyyteen vaikutti se, että organisointi oli valmisteltu hyvässä yhteisymmärryksessä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Asioiden

ohjaaminen käsittelyyn oikeille organisaatiotasolle on vaikuttavuuden kannalta tärkeätä. Myös tässä oltiin onnistuttu, etenkin toimialueetasolla. Käytännössä edustuksellisten toimielinten puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja sihteeri valmistelivat esityslistalle otettavat asiat. Vastaajat kokivatkin saaneensa halutessaan asiansa yhteistyöryhmän käsittelyyn erittäin hyvin. Yhteistyöryhmät kokoontuivat vuonna 2006 keskimäärin 7 kertaa vuodessa. Vuonna 2014 kokoustiheys oli 8 kokousta vuodessa. Monet yhteistyöryhmistä kokoontuivat kesäkautta lukuun ottamatta kuukausittain. Kokoustiheyttä pidettiin riittävänä.

2) Yhteistoimintamenettelyssä käsitellyt asiat

Ensimmäisenä tutkimusvuotena yhteistoimintamenettelyn asiapiiri oli määritelty valtakunnallisessa yhteistoimintamenettelyä koskevassa yleissopimuksessa. Asiapiiri oli varsin laaja sisältäen 17 asiaryhmää. Toisena tutkimusvuotena asiapiiri määräytyi kunta-alaa koskevan yhteistoimintalain mukaisesti. Laissa asiapiiri on huomattavasti suppeampi kuin yleissopimuksessa. Käytännössä kohdeorganisaation toimialueiden yhteistyöryhmissä käsiteltyjen asioiden piiri pysyi laajana myös toisena tutkimusvuotena. Tiivistäen voidaan sanoa, että asiapiiri rakentui aiheille toiminta, talous ja henkilöstö. Asiat kytkeytyivät pitkälti kuntayhtymän toimintasuunnitelmaan ja henkilöstösuunnitelmaan, niiden valmisteluun, toteutukseen ja seurantaan. Henkilöstöasiat laajasti ymmärrettyinä olivat kesto- ja sisältöä kumpanakin tutkimusvuotena. Ensimmäisenä tutkimusvuotena asiapiiri haki vielä rajojaan ja piti sisällään esimerkiksi palkkausasioita, vaikka niiden käsittelylle oli olemassa oma neuvottelujärjestelmänsä. Toisena tutkimusvuotena asiapiirissä näkyi tiukentunut taloustilanne (kustannusten hallinta) ja henkilöstön työssä jaksaminen (työolosuhteet, työhyvinvointi).

3) Yhteistoimintamenettelyn tavoitteiden toteutuminen

Kohdeorganisaatiossa oli yhteistoimintamenettelylle asetettu päämääriä ja tavoitteita, jotka oli valmisteltu yhteistoimintamenettelyn kehittämishankkeessa työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Ensimmäinen tavoite oli, että asiat

käsitellään yhteistyöryhmässä yhteisymmärrykseen pyrkien. Kohdeorganisaatiossa tämä yhteistoiminnan ydinasia oli kiteytetty yhteistoiminnan toiminta-ajatukseen seuraavasti: ”Yhteistoiminnan ensisijainen tehtävä on työyhteisön voimavarojen yhdistäminen yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamiseksi”. Kumpanakin tutkimusvuotena yli 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että asioiden käsittely tapahtui aina tai melko usein yhteisymmärrykseen pyrkien. Mielestäni yhteistoimintamenettelyn ydin oli oivallettu ja pidetty hyvin mielessä käytännön toiminnassa. Kehityskulku oli sellainen, että henkilöstöedustajat näkivät tämän asian toisena tutkimusvuotena myönteisemmin kuin työnantajan edustajat.

Toisena tavoitteena oli, että toiminta yhteistyöryhmässä on osallistumista edistävää. Noin 80 prosenttia vastaajista arvioi kumpanakin tutkimusvuotena, että toiminta oli osallistumista edistävää aina tai melko usein. Kuten edellisessä kysymyksessä, myös tässä työnantajan edustajien vastaukset olivat ensimmäisenä tutkimusvuotena myönteisemmät ja toisena tutkimusvuotena henkilöstön edustajien. Osallistumisen edellytyksiä oli pyritty parantamaan, mutta ongelmia niissä oli edelleenkin.

Kolmantena tavoitteena oli, että viestintää hyödynnetään yhteistyöryhmässä tehokkaasti. Vaikka viestintä oli monipuolista ja viestintämuodot ja välineet olivat vuosien myötä kehittyneet, noin kolmasosa vastaajista arvioi kumpanakin tutkimusvuotena, ettei viestintää hyödynnetty tehokkaasti. Viestinnässä on voitu hyödyntää sähköisiä viestimiä. Valmistelussa olevista asioista on voitu tuoda ajantasaista tietoa esimerkiksi yhteistyöryhmien jäsenille ja kokouskäsittelyyn. Tämä näkyi vastauksissa henkilöstöedustajien myönteisten arviointien lisääntymisenä.

Työolosuhteita oli kohdeorganisaatiossa pyritty jatkuvasti parantamaan erityisesti työsuojelun yhteistoimintaorganisaation kautta työsuojelullisin keinoin. Työhyvinvointi kaiken kaikkiaan koostuu todella monista tekijöistä ja omakohtaisista kokemuksista. Henkilöstön jaksamisen tukemiseen kohdeorganisaatiossa oli tutkimusvuosina runsaasti työhyvinvointitoimintaa (tyky). Asioiden käsittely yhteistyöryhmässä edistää osaltaan henkilöstön

työhyvinvointia. Noin kolmeneljäsosaa vastaajista arvioi kumpanakin tutkimusvuotena, että näin tapahtuu aina tai melko usein. Huomioitavaa on, että työnantajan edustajien arvioissa tapahtui melkoista laskua toisena tutkimusvuonna, kun taas henkilöstöedustajien arviot nousivat selvästi.

Viides tavoite oli tuloksellisuuden edistäminen. Aina tai melko usein asioiden käsittelyn yhteistyöryhmässä arvioi edistävän tuloksellisuutta kumpanakin tutkimusvuotena yli 60 prosenttia vastaajista. Henkilöstön edustajien arviot olivat työnantajan edustajia myönteisemmät kumpanakin tutkimusvuotena. Tämä kertoo tutkijalle siitä, että yhteistyöryhmissä oli kohtuullisen hyvin opittu käsittelemään yhdessä tuloksellisuuteen vaikuttavia toimialueen asioita ja että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet niihin olivat lisääntyneet.

4) Kuulluksi tuleminen

Ensimmäisenä tutkimusvuotena lähes 90 prosenttia ja toisena tutkimusvuotena noin 95 prosenttia vastaajista koki tulleen kuulluksi yhteistyöryhmän kokouksissa vähintään melko hyvin. Henkilöstön edustajista näin kokivat lähes kaikki. Työnantajan edustajien arviot olivat laskeneet toisena tutkimusvuotena. Kaikkiaan vastaajat kokivat tulleen kuulluksi yhteistyöryhmän kokouksissa hyvin kumpanakin tutkimusvuotena ja niitä asioita, joissa heitä ei näkemystensä mukaan oltu kuultu, esitettiin varsin vähän.

Myös kuulluksi tuleminen työyhteisössä oli hyvällä tasolla jo vuonna 2006, jolloin yli 80 prosenttia vastaajista vastasi tulleen kuulluksi vähintään melko hyvin. Kehitystä hyvään suuntaan oli tapahtunut, koska vuonna 2014 vastaajista yli 90 prosenttia sekä työnantajan että henkilöstön edustajista ilmoitti tulleen kuulluksi työyhteisössään vähintään melko hyvin. Kokemus hyvästä kuulluksi tulemisesta tarkoittaa tutkijan mielestä sitä, että vastaajat ovat saaneet näkemyksenä julki niin toimialueiden yhteistyöryhmissä kuin omissa työyhteisöissään. Tämä kertoo mielestäni myös siitä, että kokouskäytännöt olivat kehittyneet, niissä oli tilaa aidolle keskustelulle ja henkilöstön kuulemiselle. Tätä kautta todelliset vaikuttamismahdollisuudet olivat todennäköisesti lisääntyneet.

5) Henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiudet

Yhteistoimintamenettelyn onnistumiseksi kohdeorganisaatiossa oli tehty valtakunnallisestikin uraa uurtavaa työtä, mistä esimerkkinä toimialueiden yhteistyöryhmien ja yhteistyötoimikunnan jäsenille sekä työsuojelun yhteistoiminnassa toimiville ja johtoryhmien henkilöstöedustajille kohdennettu koulutussarja ”Valmiuksia toimia henkilöstön edustajana”. Tämä koulutussarja oli valmisteltu ja toteutettu työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteistyönä. Henkilöstön edustajat osallistuivat myös runsaasti omien ammattijärjestöjensä järjestämiin yhteistoimintakoulutuksiin. Lisäksi aktiivisimmat perehtyivät omaehtoisesti yhteistoimintamenettelyä koskeviin säädöksiin ja sopimuksiin. Työnantajan edustajien osallistuminen yhteistoimintakoulutuksiin oli vähäistä. Ensimmäisenä tutkimusvuotena työnantajan edustajista lähes 90 prosenttia arvioi henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiutensa vähintään hyväksi, mutta henkilöstön edustajista vain hieman yli 60 prosenttia. Toisena tutkimusvuotena työnantajan edustajista 80 prosenttia ja 65 prosenttia henkilöstön edustajista arvioi henkilökohtaiset valmiutensa vähintään hyväksi. Runsaasta koulutuksesta huolimatta kolmannes henkilöstön edustajista ei pitänyt omia yhteistoimintavalmiuksiaan hyvinä. Kaikkien edustuksellisissa yhteistoimintaelimissä toimivilla tulisi olla hyvät valmiudet, jotta toiminnalla päästäisiin hyviin tuloksiin.

6) Yhteistoimintasopimusten ja yhteistoimintalain tunnettavuus

Yhteistoimintamenettelyä säätelevien lakien ja sopimusten tunteminen edistää hyvää yhteistoimintaa. Tutkimustulosten mukaan vuonna 2006 yhteistoimintamenettelyä kunta-alalla säädelleeseen yleissopimukseen oli vastaajista tutustunut yli 70 prosenttia, mitä voidaan pitää tyydyttävänä. Toisena tutkimusvuotena 2014 yhteistoimintamenettelyä sääteli yhteistoimintalaki ja tähän oli tutustunut enää noin puolet vastaajista. Yhteistoimintamenettelyä oli vuonna 2014 toteutettu toimialueilla jo pitkään ja oli opittu käsittelemään asioita laajasti. Yhteistoimintalaki ei ollut laajentanut asiapiiriä, päinvastoin. Säädöksiin ja

sopimuksiin tutustuminen oli muutoinkin vähentynyt huolestuttavasti toisena tutkimusvuotena. Työsuojelun yhteistoimintaa säätelevään kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimukseen oli vuonna 2006 tutustunut yli puolet vastaajista, mutta vuonna 2014 enää vajaa neljännes. Tämä on huolestuttavaa kehitystä, koska työoloja, sekä fyysisiä että henkisiä, käsiteltiin toimialueiden yhteistyöryhmissä ja työyhteisöissä työpaikoilla. Paikalliseen yhteistoimintasopimukseen oli vuonna 2006 tutustunut 90 prosenttia vastaajista eli lähes kaikki. Vuonna 2014 paikalliseen yhteistoiminta-asiakirjaan oli tutustunut kaksikolmasosaa vastaajista. Paikallinen yhteistoiminta-asiakirja on tutkijan mielestä sellainen, että siihen pitäisi kaikkien yhteistoimintaorganisaatioissa toimivien tutustua.

Myös säädösten käsittely toimialueiden yhteistyöryhmissä oli vähentynyt. Eniten tutkimusvuosina oli käsitelty paikallista sopimusta/asiakirjaa, toiseksi eniten valtakunnallista yleissopimusta/yhteistoimintalakia ja vähiten kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimusta. Työpaikkakokouksissa oli eniten käsitelty paikallista sopimusta/asiakirjaa. Valtakunnallisen yhteistoimintaa koskevan yleissopimuksen / yhteistoimintalain sekä työsuojelu- ja työympäristösopimuksen käsittely työpaikkakokouksissa oli erittäin vähäistä. Osa vastaajista ilmoitti, että joitain mainittuja sopimuksia ja säädöksiä oli käsitelty muissa tilanteissa, kuten ay-toiminnassa, kokouksissa, koulutuksissa ja seminaareissa.

7) Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toimialueilla

Yhteistoimintamenettelyä koskevan tutkimukseni ydintä oli selvittää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja yhteistoimintamenettelyn vaikutuksia sairaanhoitopiiri-organisaation toimialueilla. Vuonna 2006 vastaajat arvioivat asioiden käsittelyn toimialueen yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti eniten päätösten seurantaan ja valmisteluun, vähiten henkilöstön työmotivaatioon ja työelämän laatuun. Työnantajan edustajat arvioivat myönteisimmin vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä ja omaa työyhteisöä, vähiten päätösten seurantaan ja henkilöstön työmotivaatioon. Henkilöstön edustajat arvioivat myönteisimmin vaikutukset päätösten seurantaan ja valmisteluun, vähiten

vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työyhteisöä henkilöstön työelämän laatuun.

Vuonna 2014 vastaajat arvioivat asioiden käsittelyn toimialueen yhteistyöryhmässä vaikuttaneen myönteisesti eniten vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä ja omaa työyhteisöä, vähiten organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön työmotivaatioon. Työnantajan edustajat arvioivat myönteisimmin vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä ja omaa työyhteisöä. Henkilöstön edustajat arvioivat myönteisimmin vaikutukset päätösten seurantaan ja vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työyhteisöä, vähiten organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön työmotivaatioon. Myönteiset vaikutukset johtamistapaan olivat keskitasolla tutkimusvuosina.

Vastaajat ilmaisivat haluavansa vaikuttaa erityisesti johtamiseen ja asioiden valmisteluun ennen päätöksentekoa. Haluttiin, että työnantajan edustajat ja henkilöstön edustajat löytäisivät yhteisen näkemyksen asioihin. Toivottiin henkilöstö voisi nykyistä enemmän vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja toimintatapoihinsa. Vaikuttaa haluttiin vahvasti henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työolosuhteisiin. Tärkeänä nähtiin oikeudenmukainen kohtelu, avoin viestintä ja tiedon saanti.

Asioita, joihin vastaajat eivät näkemyksensä mukaan voineet vaikuttaa, olivat muun muassa sairaanhoitopiiritason johtaminen, sopimukset ja ohjeistus, suunnittelu, talous, palkkaus, asenteet, ulkoinen kuva, työn määrä ja mitoitus sekä toimitilojen ahtaus.

8) Yhteistoimintakäytännöt ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä
Työpaikkakokous oli keskeinen välittömän yhteistoiminnan muoto vaikuttaa asioihin työyhteisössä. Työpaikkakokouksia järjestettiin säännöllisesti lähes jokaisen vastaajan työpaikalla. Vuonna 2006 työpaikkakokouksissa käsiteltiin eniten työtehtäviin liittyviä asioita ja koulutusasioita, vähiten työsuojeluasioita ja lomiamia. Työnantajan edustajien mielestä eniten käsiteltiin toiminta- ja taloussuunnitelmia ja työtehtäviin liittyviä asioita, vähiten työsuojeluasioita ja

lomia. Henkilöstön edustajien vastausten mukaan eniten käsiteltiin hankintoja ja työtehtäviin liittyviä asioita, vähiten työsuojeluasioita ja työaikaan liittyviä asioita.

Vuonna 2014 työpaikkakokouksissa käsiteltiin eniten työtehtäviin ja työaikaan liittyviä asioita, vähiten työsuojeluasioita ja hankintoja. Työnantajien edustajien arvioiden mukaan eniten käsiteltiin toiminta- ja taloussuunnitelmia ja työtehtäviin liittyviä asioita, vähiten hankintoja ja työsuojeluasioita. Henkilöstön edustajien mielestä eniten käsiteltiin työtehtäviin ja työaikaan liittyviä asioita, vähiten työsuojeluasioita ja lomia. Työtehtäviin liittyvät asiat ovatkin luonnollisesti keskeisiä yhdessä työpaikalla käsiteltäviä asioita. Sen sijaan yllättävää on työsuojeluasioiden käsittelyn vähäisyys, koska työolosuhteita koskevat asiat (esimerkiksi tilojen ahtaus, terveellisyys ja turvallisuus) ovat merkittäviä työskentelyyn vaikuttavia asioita työpaikalla.

Hyvä perehdytys työpaikkaan, työtehtäviin ja käytäntöihin ovat todella tärkeitä jokaisella työpaikalla, erityisesti sairaalatyössä. Lähes kaikkien työnantajan edustajien mukaan perehdytykseen olikin työyksiköissä tutkimusvuosina käytössä kirjallinen perehdytysuunnitelma. Yllättävää ja huolestuttavaakin mielestäni oli se, että osa henkilöstön edustajista ei tiennyt oliko työyksikössä kirjallinen perehdytysuunnitelma.

Kehityskeskustelut ovat eräs välittömän yhteistoiminnan parhaita vaikuttamisen paikkoja työyhteisössä. Kehityskeskustelut olivat työyhteisöissä melko hyvällä tasolla kumpanakin tutkimusvuotena. Kehityskeskustelun esimiehensä kanssa oli käynyt yli 80 prosenttia vastaajista, mutta kohdeorganisaation vuodelle 2014 asetettuun tavoitteeseen (90 %) ei kuitenkaan ylletty. Kohdeorganisaatiossa on velvoite ja oikeus käydä esimiehen kanssa kehityskeskustelu vähintään vuosittain. Kehityskeskustelujen edellytyksiä onkin syytä organisaatiossa parantaa.

Palautetta lähiesimieheltään sai yli puolet vastaajista vuonna 2006 riittävästi tai

melko paljon. Vaihtelut olivat suuria, sillä työnantajan edustajista näin ilmoitti kaksikolmasosaa, mutta henkilöstön edustajista vain vajaa kolmannes. Vuonna 2014 palautetta lähiesimieheltään sai riittävästi tai melko paljon noin puolet vastaajista. Työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien vastausten painotukset olivat nyt samalla tasolla. Omilta työtovereilta saatiin enemmän palautetta kuin lähiesimieheltä kumpanakin tutkimusvuonna. Riittävästi tai melko paljon palautetta työtovereiltaan vuonna 2006 sai 60 prosenttia vastaajista ja vuonna 2014 hieman vähemmän. Työnantajan edustajat ilmoittivat saavansa palautetta huomattavasti enemmän kuin henkilöstöedustajat.

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa on eräs keskeinen vaikuttamisen muoto työyhteisössä. Vastaajien mukaan tämä yhteistyö toimi hyvin kumpaankin tutkimusvuotena. Vastaajista yli 80 prosenttia ilmoitti, että yhteistyö toimi erinomaisesti tai hyvin. Tutkimustieto on merkittävä, sillä jos yhteistyö ei toimi, se vaikeuttaa jokapäiväistä työskentelyä ja aiheuttaa helposti ongelmia, työmotivaation vähenemistä ja työssä jaksamattomuutta. Kohdeorganisaatiossa yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimi työnantajan edustajien mielestä hieman paremmin kuin henkilöstöedustajien mielestä kumpanakin tutkimusvuotena.

9) Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan keinoin

Yhteistoimintamenettelyn keskeisiä asioita ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin. Tutkimuskyselyllä selvitin millaiset vaikutusmahdollisuudet ovat välittömän yhteistoiminnan keinoin, joita olivat: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, kehityskeskustelu, työnohjaus, palautteen antaminen, työpaikkakokous, tiedotustilaisuus, koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu, osallistuminen kehittämishankkeeseen, laaturyhmä ja tiimi.

Vuonna 2006 vastaajat arvioivat parhaaksi välittömän yhteistoiminnan muodoksi omaa työtä koskien välittömän keskustelun lähiesimiehen kanssa, toiseksi

kehityskeskustelun ja kolmanneksi työpaikkakokouksen. Tämä oli järjestys myös henkilöstöedustajien arvioissa. Työnantajan edustajien arvioissa kolme parasta muotoa olivat: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, kehityskeskustelu ja osallistuminen kehittämishankkeeseen. Parhaat vaikuttamismahdollisuudet olivat suoria ja välittömiä. Keskustelu lähiesimiehen kanssa ja kehityskeskustelu esimiehen kanssa ovat kahdenvälisiä keskusteluja, joskin kehityskeskusteluja käydään myös ryhmäkeskusteluina. Työpaikkakokous sitä vastoin on ryhmätilanne, mikä voi joillekin työntekijöille olla vaikeampi kuin yksilökeskustelu, mutta toisaalta tarjoaa esimiehelle ryhmän näkemyksen ja yksilöille ryhmän tuen. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia antoivat työnohjaus ja laaturyhmä. Tätä selittää se, että työnohjaus ei ole vielä kaikkien käytettävissä oleva tuki- ja vaikuttamiskeino organisaatiossa. Myöskään laaturyhmät eivät kosketa kaikkia työntekijöitä.

Vuonna 2014 vastaajat arvioivat parhaaksi omaan työhön vaikuttamisen keinoksi välittömän yhteistoiminnan muodoista välittömän keskustelun lähiesimiehen kanssa toiseksi kehityskeskustelun ja kolmanneksi työpaikkakokouksen. Kolmen kärki oli siis sama kuin vuonna 2006, mutta arviot olivat myönteisemmät kuin vuonna 2006. Henkilöstöedustajien arvioissa kolme parasta muotoa olivat edelleen välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, kehityskeskustelu ja työpaikkakokous. Työnantajan edustajien arvioissa välittömän keskustelun esimiehen kanssa jälkeen jaetulla toisella sijalla olivat: kehityskeskustelu, palautteen antaminen, työpaikkakokous, tiedotustilaisuus sekä koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia tarjosivat myös vuonna 2014 työnohjaus ja laaturyhmä.

10) Vaikutusmahdollisuudet omaa työyhteisöä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan keinoin

Tutkimuskyselyllä selvitin myös henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaa työyhteisöä koskeviin asioihin välittömän yhteistoiminnan muotoja käyttäen. Vuonna 2006 vastaajat arvioivat parhaimmiksi seuraavat: välitön keskustelu

lähiesimiehen kanssa, työpaikkakokous ja kehityskeskustelu. Työnantajan edustajien arvioissa kolme parasta olivat järjestyksessä kehityskeskustelu, välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa ja osallistuminen kehittämishankkeeseen. Henkilöstöedustajien arvioimat parhaat muodot olivat: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, työpaikkakokous ja kehityskeskustelu. Työpaikkakokous oli noussut kehityskeskustelun ohi toiseksi parhaaksi välittömän yhteistoiminnan keinoksi vaikutettaessa omaan työyhteisöön. Työnantajan edustajien vastauksissa paras oli kehityskeskustelu ja kolmanneksi nousi osallistuminen kehittämishankkeeseen. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia omaa työyhteisöä koskeviin asioihin antoivat laaturyhmä ja työnohjaus.

Myös vuonna 2014 parhaimmiksi omaa työyhteisöä koskeviin asioihin vaikuttamisen keinoiksi nousivat välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, työpaikkakokous ja kehityskeskustelu. Työnantajan edustajien arvoissa parhaat vaikutusmahdollisuudet antoivat kehityskeskustelu, koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu sekä samalla osuudella työpaikkakokous, välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa ja palautteen antaminen. Henkilöstöedustajien vastauksista nousi selkeästi parhaaksi vaikuttamisen muodoksi välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, seuraavina työpaikkakokous ja kehityskeskustelu. Järjestys oli siis sama kuin vuonna 2006. Heikoimmiksi osoittautuivat myös vuonna 2014 laaturyhmä ja työnohjaus. Tulokset osoittavat, että samat kolme välittömän yhteistoiminnan keinoa olivat keskeisiä pyrittäessä vaikuttamaan omaa työyhteisöä koskeviin asioihin kahdeksan vuoden välein tehdyissä kyselyissä.

11) Henkilöstön kokemat vaikutusmahdollisuudet omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin työyhteisössään

Oma työ

Vuonna 2006 vastaajista neljännes oli sitä mieltä, että pääsee todella vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään erittäin paljon ja lähes puolet melko paljon. Noin viidennes koki vaikutusmahdollisuutensa

vähäisiksi. Kaikki työnantajan edustajat vastasivat voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin vähintään melko paljon. Henkilöstön edustajista lähes kaksi kolmasosaa koki voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin vähintään melko paljon, yli neljäsosa vain vähän.

Vuonna 2014 vastaajista joka viides arvioi voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään erittäin paljon ja yli puolet melko paljon. Kaikki työnantajan edustajat kokivat voivansa vaikuttaa todella omaa työtään koskeviin asioihin työyhteisössään vähintään melko paljon. Henkilöstön edustajista yli kaksi kolmasosaa arvioi voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin vähintään melko paljon. Runsas viidennes henkilöstöedustajista arvioi vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi.

Työyhteisö

Vuonna 2006 joka kuudes vastaaja arvioi voivansa todella vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin erittäin paljon ja puolet vastaajista melko paljon. Noin neljännes vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. Työnantajan edustajista lähes kaikki kokivat voivansa vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin vähintään melko paljon. Henkilöstön edustajista yli puolet koki voivansa vaikuttaa vähintään melko paljon ja kolmasosa vain vähän.

Vuonna 2014 joka seitsemäs vastaaja koki voivansa todella vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin erittäin paljon ja kaksi kolmasosaa vastaajista melko paljon. Työnantajan edustajista lähes kaikki kokivat voivansa vaikuttaa vähintään melko paljon. Henkilöstön edustajista kolme neljäsosaa arvioi voivansa vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin vähintään melko paljon ja joka kymmenes vain vähän. Henkilöstöedustajien todelliset koetut vaikutusmahdollisuudet työyhteisöönsä olivat lisääntyneet merkittävästi ensimmäiseen tutkimusvuoteen verraten.

Seuraavissa osioissa (12 - 15) olen ryhmitellyt vastaajien näkemykset yhteistoimintamenettelyä edistävistä ja haittaavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa määriteltyjen yhteistoimintamenettelyn tavoitteiden mukaisesti kuuteen ryhmään. Olen tiivistänyt niihin keskeiset vastaajien

ilmaisemat tekijät.

12) Yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät toimialueella

1 Pyritään yhteiseen päämäärään

Yhteiseen päämäärään pyritäessä on tärkeätä, että tunnetaan yhteistoimintamenettelyn tarkoitus ja mahdollisuudet, vältetään vastakkainasettelua, vuoropuhelu on avointa ja osapuolet luottavat toisiinsa. Tavoitteista ja pelisäännöistä on sovittu työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken yhdessä ja toimitaan niin kuin on sovittu. Henkilöstön edustajat näkivät merkittävänä toimialueen johtajan asenteen ja halun aidosti kuunnella henkilöstöä ja tehdä yhteistyötä. Toiminnan pitää olla rehellistä ja läpinäkyvää.

2 Toiminta on tuloksellista

Yhteistoiminnan tulee olla tavoitteita ja tulosta tukevaa. Tiedot taloudesta ja tulokseen vaikuttavista päätöksistä ovat tärkeitä. Henkilöstön edustajat toivat esille johdon ja esimiesten hyvän esimerkin ja johtamistaidot pyritäessä toimimaan toimialueella tuloksellisesti. Rohkeitakin ratkaisuja tulisi tehdä. Työnantajan edustajien tulisi olla hyvin tavoitettavissa. Toimialueen sisäisten vastuualueiden yhteiset tapaamiset ja yhteisymmärrys prosessien kesken edistävät yhteistoimintaa ja sen tuloksellisuutta.

3 Aidot vaikutusmahdollisuudet

Henkilöstön aito kuuleminen ja näkemysten huomioiminen ennen päätöksentekoa antaa aidon mahdollisuuden vaikuttaa. Tämä edellyttää, että asiat käsitellään yhteistoimintamenettelyssä riittävän ajoissa. Hyvä menettelytapa on esimerkiksi sellainen, jossa asia annetaan yhteistyöryhmälle pohdittavaksi ja kommentoitavaksi hyvissä ajoin. Yhteistyöryhmien kokouksissa tulee olla aikaa keskustelulle. Keskustelun pitää olla rakentavaa ja erilaiset mielipiteet sallivaa. Myös hyvät yhteydet sairaanhoitopiiritason edustukselliseen yhteistoimintaelimeen, yhteistyötoimikuntaan, edistävät aitoa vaikuttamista

toimialueella.

4 Toiminta on osallistavaa

Yhteistoimintamenettelyä edistää, jos toiminta on osallistavaa. Tämä edellyttää, että kokouksia pidetään riittävästi ja säännöllisesti, kokouksiin pääsee osallistumaan, kokoukset ovat avoimia ja osallistumaan kannustavia, osallistujat omaavat hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ja arvostavat muita keskustelijoita. Myös hyvä valmistautuminen edistää osallistumista. Työnantajan on huolehdittava osallistumisen edellytyksistä.

5 Viestintä on avointa ja tehokasta

Tiedottamisen tulee olla riittävä, viestinnän avointa ja oikea-aikaista. Asiat tulee valmistella hyvin. Tiedon pitää kulkea hyvin työnantajalta henkilöstölle ja päinvastoin. Yhteiset säännölliset tiedotus- ja keskustelutilaisuudet edistävät yhteistoimintaa.

6 Työyhteisö voi hyvin

Työhyvinvointiin vaikuttaa todella monta tekijää. Vastaajien mukaan toimialueilla sitä edistää se, että toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi, ilmapiiri on avoin ja salliva, asioita ei henkilöidä, epäkohtiin puututaan ja niille tehdään jotain ja ammattiryhmien välinen vuorovaikutus toimii. Kun työyhteisö voi hyvin, se edistää yhteistoimintamenettelyä.

13) Yhteistoimintamenettelyä edistävät tekijät työyhteisössä

1 Pyritään yhteiseen päämäärään

Työyhteisössä yhteistoimintamenettelyä edistävät pitkälti samat tekijät kuin toimialuetasolla. Tunnetaan riittävän hyvin yhteistoimintamenettelyn sisältö, vältetään vastakkainasettelua, keskustellaan avoimesti, tavoitteet ja pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa, sitoudutaan tehtyihin päätöksiin ja toimitaan sovitusti.

2 Toiminta on tuloksellista

Yhteistoimintamenettely on tulosta tukevaa. Työyhteisön ammatillinen rakenne on oikea, pelisäännöt ovat selkeät, esimies on osaava ja tasapuolinen, työntekijöiden kyvykkyyttä käytetään, kokeillaan rohkeasti uusia toimintatapoja ja parannusehdotuksia.

3 Aidot vaikutusmahdollisuudet

Työpaikkakokouksia järjestetään säännöllisesti ja niissä on avoin keskusteleva ilmapiiri. Lähiesimies on kuunteleva ja antaa kaikkien tuoda mielipiteensä ja näkemyksensä julki, henkilöstö on mukana toiminnan suunnittelussa, työnantajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on avointa ja rehellistä, työryhmissä on ammattitaitoiset edustajat ja ihmiset haluavat ja osaavat vaikuttaa. Kehityskeskustelut käydään kaikkien työntekijöiden kanssa.

4 Toiminta on osallistavaa

Kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet osallistua. Työpaikkakokoukset ovat säännöllisiä ja niissä annetaan jokaiselle puheenvuoro. Kenenkään mielipiteitä ei vähätellä. Tehdään paljon yhdessä. Ylläpidetään myönteistä, avointa ilmapiiriä. Työnantaja huolehtii henkilöstön osallistumisen edellytyksistä.

5 Viestintä on avointa ja tehokasta

Tiedotetaan riittävästi ja oikea-aikaisesti. Tieto kulkee työnantajan edustajilta henkilöstölle ja päinvastoin sekä yhteistyöryhmältä työpaikoille ja päinvastoin. Yhteisiä tilaisuuksia on riittävästi. Tietoa ei pantata ja toimitaan läpinäkyvästi. Huolehditaan henkilöstön viestintätaidoista.

6 Työyhteisö voi hyvin

Työyhteisö voi hyvin, jos työpaikalla on hyvä työilmapiiri ja ihmissuhteet toimivat. Tärkeitä ovat muun muassa henkilöiden keskinäinen kunnioitus, jokaisen työn arvostus, huolenpito ja välittäminen, oikeudenmukainen kohtelu, kiireen välttäminen ja ongelmiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa. Työyhteisön

hyvinvointia lisää myös aktiivinen työkykyä ylläpitävä toiminta, kuten yhteiset työkykyä edistävät päivät.

14) Yhteistoimintaa haittaavat tekijät toimialueella

1 Yhteinen päämäärä ja tavoitteet

Yhteistoimintaa haittaavat tekijät toimialueella ovat pitkälti käänteisiä edistävistä tekijöistä. Yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä haittaavat muun muassa seuraavat tekijät: toimialueen rakenne on heterogeeninen, ei tunneta toisten vastuualueiden tavoitteita ja toimintaa, kilpailuasenne, ei ole selkeitä toimintamalleja, ohjeita ei noudateta, hierarkkinen henkilöstörakenne, vastakkainasettelu, ei sitouduta päätöksiin ja halu yhteiseen hiileen puhaltamiseen puuttuu.

2 Toiminnan tuloksellisuus

Tuloksellisuutta haittaavia tekijöitä toimialueella ovat esimerkiksi seuraavat: johtaminen on puutteellista, ei nähdä toimialueen kokonaisuuksia, tehdään asiantuntemattomia päätöksiä, kyvyttömyys tehdä rohkeita ja vaikeita päätöksiä, erimielisyydet, ihmisten passiivisuus ja vastuunottamisen puute, kyvyttömyys ja osaamattomuus, teoria ja käytäntö eivät kohtaa.

3 Vaikutusmahdollisuudet

Yhteistoimintaa haittaa ja vaikutusmahdollisuuksia toimialueella heikentävät muun muassa: ajan puute, asioiden määrä, hierarkkisuus päätöksenteossa, asioista päätetään ennen yhteistoimintamenettelyä, taloutta koskevat päätökset ”tulevat annettuina”, vuorotyö vaikeuttaa osallistumista, työntekijäjärjestöjen erimielisyydet sekä lyhyet työsuhteet.

4 Osallistava toiminta

Yhteistoimintaa haittaavia puutteita osallistavassa toiminnassa toimialueella oli vastaajien mukaan muun muassa seuraavat: puutteelliset kokousvalmistelut ja aikataulut, läsnäolijoiden vaihtuminen, asioiden käsittely monessa portaassa,

fyysiset etäisyydet, jatkuva kiire, vuorotyö, haluttomuus osallistua toimintaan ja puutteellinen tietämys yhteistoiminnasta.

5 Viestintä

Esimerkkejä yhteistoimintaa haittaavista tekijöistä toimialueiden viestinnässä: tiedon puute, riittämätön tiedon saanti, valmisteltavien asioiden salailu, myöhässä tiedottaminen (päätökset jo tehty), väärinymmärrykset, monta toimijaa suullisessa viestinnässä, tiedon muuttuminen ja pirstaleisuus.

6 Työyhteisön hyvinvointi

Yhteistoimintaa haittaavia puutteita työyhteisöjen hyvinvoinnissa toimialueilla ilmaistiin muun muassa seuraavia: välinpitämättömyys, syyllistäminen, väheksyntä, kateus, varpaille astumisen pelko, ennakkoasenteet, keskustelu tunteilla ja huono käytös.

15) Yhteistoimintaa haittaavat tekijät työyhteisössä

1 Yhteinen päämäärä ja tavoitteet

Tutkimuskyselyyn vastanneet toivat esille seuraavia yhteistoimintaa haittaavia, päämääriä ja tavoitteita koskevia tekijöitä: ei sitouduta työpaikan tavoitteisiin, vanhanaikaiset asenteet, muutosvastarinta, luottamuspuula, ennakkoluulot, vastakkainasettelua, huono keskustelukulttuuri, ei ymmärretä kokonaisuuksia, ei tunneta riittävän hyvin yhteistoimintamenettelyä.

2 Toiminnan tuloksellisuus

Yhteistoimintaa ja tuloksellisuutta haittaavat: heikko johtajuus, lähiesimiesten puutteelliset esimiestaidot, välinpitämättömyys, kyvyttömyys ja osaamattomuus, puuttumattomuus työyhteisön asioihin, kehittämisen estävä liiallinen kuormitus ja työnohjauksen puute.

3 Vaikutusmahdollisuudet

Yhteistoimintaa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia haittaavat muun muassa: tietämättömyys ja osaamattomuus, asioita ei tuoda yhteistoimintamenettelyyn, ei tiedetä riittävästi esillä olevasta asiasta, ei uskalleta ottaa kantaa kokouksissa, pelätään sanoa oma mielipide, asioista ei keskustella järjestöjen kesken, kokemus ettei voi vaikuttaa asioihin, kiire, perustehtävän hoito vie kaiken ajan eikä ehditä puuttua asioihin silloin kun pitäisi.

4 Osallistava toiminta

Yhteistoimintaa ja osallistavaa toimintaa haittaavia tekijöitä ovat: avoimen keskustelun puute, ei ehditä osallistumaan yhteisiin työpaikkakokouksiin, vuorotyö, työaikajärjestelyt, vaikea löytää yhteistä aikaa, kiinnostuksen puute, perinteissä pitäytyminen, eristäytyminen omiin reviiereihin, kaikkietävä johto ja äänetön kokous.

5 Viestintä

Yhteistoimintaa haittaa työyhteisössä muun muassa nämä viestinnälliset tekijät: tiedonkulun ongelmat, tiedon puute, salassa valmistelu, ei tiedoteta oikeaan aikaan, passiivinen kulttuuri, ei käytetä intranettiä, 3-vuorotyö vaikeuttaa tiedon kulkua.

6 Työyhteisön hyvinvointi

Yhteistoimintaa ja työhyvinvointia työyhteisössä haittaavat esimerkiksi nämä tekijät: huonot ihmissuhteet, epäluuloinen suhtautuminen johtoon ja esimiehiin, kateus, epätasa-arvo, vaikeiden asioiden välttely, huhut, hiljaiset erimielisyydet, työuupumus, huono käytös, ongelmia puidaan kuppikunnissa, huono työilmapiiri, ammattiryhmien väliset jännitteet ja yksilöiden kyvyttömyys yhteiseen avoimeen keskusteluun.

16) Ongelmat yhteistoimintamenettelyssä

Vastaajat arvioivat ongelmia toimialueen yhteistyöryhmän jäsenenä. Olen

ryhmiteltyt vastaajien näkemykset yhteistoimintamenettelyssä havaitsemistaan ongelmista tavoite-, toiminta- ja vaikutusongelmiin.

1. Tavoiteongelmat

Yhteistoimintamenettelyn tarkoitusta ja tavoitteita ja mahdollisuuksia ei tunneta riittävästi. Toiminta- ja taloussuunnitelmat ovat rivityöntekijöille vieraita. Ei jakseta kiinnostua muusta kuin omasta työstä. Toimialueet ovat niin suuria, että käsiteltävät asiat ovat osalle vieraita eikä niistä jakseta kiinnostua. Yhteistyöryhmän rooli yhteistoimintamenettelyssä ei tule riittävästi esille, vaan vallalla on perinteinen käsitys hallinnosta ja päätöksenteosta. Luottamuksen puute haittaa tavoitteisiin pyrkimistä. Henkilöstöedustuksessa korostuu välillä liiaksi järjestötoiminta ja edunvalvonta yhteistoiminnan sijasta. Edustuksellinen demokratia antaa vain edustajien näkökulman asioihin ja ratkaisuihin.

2. Toimintaongelmat

Ajankäyttö on ongelmallista, aikaa tutustua käsiteltäviin asioihin ei ole riittävästi. Aika ei myöskään riitä, jotta henkilöstöedustajat saisivat henkilöstöltä asioita kokouksiin vietäviksi. Kiire ja vuorotyö haittaavat kokouksiin osallistumista. Tietoja käsiteltävistä asioista ei saada riittävän ajoissa. Lausunnot henkilöstöltä pyydetään liian nopealla aikataululla. Yhteistyöryhmän jäsenet eivät pidä yhteyttä ja tiedota asioista muille henkilöstöryhmille. Esityslistat ja pöytäkirjat tulevat liian myöhään. Osa henkilöstöedustajista on liian passiivisia kokouksissa. Ongelma-asiat vievät liikaa aikaa yhteistyöryhmän kokouksissa.

3. Vaikutusongelmat

Henkilöstö kokee, ettei tule kuulluksi asioista päätettäessä. Asiat eivät muutu paremmiksi vaikka niistä keskustellaan työpaikalla. Tiedon puute haittaa asioiden eteenpäin vientiä ja käsittelyä. Henkilöstö ei tuo asioita käsiteltäviksi eikä ole tietoinen mahdollisuuksistaan vaikuttaa päätöksiin. Päätösten vaikuttavuudesta ei tiedetä tarpeeksi.

6.2 Tulosten arviointia ja johtopäätökset

Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintamenettelyä koskeva tutkimukseni oli pitkä prosessi. Yhteistoimintamenettelyä koskevat kyselyt henkilöstölle vuosina 2001 ja 2003 muodostivat esitutkimuksen ja antoivat arvokasta tietoa yhteistoimintamenettelyn tilasta sairaanhoitopiirissä sekä loivat perustan yhteistoimintamenettelyn kehittämistyölle. Kehittämistyö organisaatiossa tehtiin työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteistyönä. Kehittämistyön tuloksena yhteistoimintamenettely organisoitiin sairaanhoitopiirissä nykyiseen muotoon vuoden 2005 alusta lukien. Yhteistoimintamenettely organisoitiin kolmelle tasolle, joita ovat sairaanhoitopiiritaso, toimialuetaso ja työyhteisötaso. Ensimmäisen varsinaiset tutkimuskyselyn tein vuonna 2006 toimialueiden edustuksellisten yhteistyöryhmien jäsenille ja toisen tutkimuskyselyn (seurantakyselyn) samalle kohderyhmälle vuonna 2014.

Ensimmäinen keskeinen johtopäätös:

Yhteistoimintamenettelyn ydin on se, että yhdistetään työnantajan ja henkilöstön voimavarat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä edellyttää yhteistoimintamenettelyn ottamista osaksi strategista päätöksentekoa eri organisaatiotasolla. Haetaan hyviä ratkaisuja yhteistoimintamenettelyn keinoin, mutta ei rajoiteta päättävässä asemassa olevien päätösvaltaa. Yhteistoiminta onnistuu parhaiten avoimessa organisaatiossa, jossa työntekijöiden ja henkilöstön kesken vallitsee luottamus ja halu toimia yhteiseksi parhaaksi.

Sairaanhoitopiiri on moniportainen organisaatio omine toimintakulttuureineen. Onnistunut johtaminen edellyttää päättäjiltä henkilöstön aitoa kuulemistä ja kompromissien hakemista. Ammattiyhdistysliikkeeltä se edellyttää uusiutumista, yhteistoiminnallisten toimintatapojen omaksumista edunvalvonnan keinojen sijaan. Kaikessa sopimisessa on tärkeätä todellinen luottamus ja asioiden avoin rehellinen käsittely osapuolten kesken. Asioiden käsittely yhteistoimintamenettelyn keinoin ja yhteiseen päämäärään pyrkiminen koettelee

luottamusta, kun näkemykset ovat lähtökohtaisesti hyvin erilaiset ja pitäisi löytää yhteisesti hyväksyttävissä olevia ratkaisuja.

Tutkimuskyselyn vastauksista näkyy henkilöstön edustajien luottamus työnantajaan tai luottamuksen puuttuminen. Myös yhteistoimintamenettelyn heikko tuntemus näkyi osassa vastauksia. Jos päätös asiassa ei ole ollut vastaajan näkemyksen mukainen, syntyi helposti väite, ettei häntä ole asiassa kuultu. Odotukset voivat olla epärealistisia eikä aina mielletä sitä, että yhteistoimintamenettely ei rajoita päättäjien päätösvaltaa eikä kunnallista demokratiaa.

Toinen johtopäätös:

Kun kehitetään organisaatiossa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintamenettelyä, se tulee valmistella hyvin eli selvittää todellinen lähtötilanne, nykytila. Se on kuin rakennuksen perusta, jolle voidaan kestävästi uutta rakentaa. Kehittämistyö tulee tehdä yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Tällöin osapuolten näkemykset tulevat otetuksi huomioon alusta pitäen ja kehittämistyöhön sitoudutaan. Kehittämistyössä on tärkeitä määrittellä yhdessä tavoitteet mihin pyritään ja toteutuskeinot eli miten edetään.

Tutkimuskyselyihin vastanneet olivat tyytyväisiä yhteistoimintamenettelyn organisointiin ja asioiden ohjaamiseen käsittelyyn oikeille tasoille. Vastaajat tunsivat parhaiten oman toimialueensa ja oman työyhteisönsä. Yhteistoiminnan asiapiiri pysyi laajana, vaikka toiminta muuttui sopimuspohjalta lakimääräiseksi toiminnaksi tutkimuskyselyjen välisenä aikana. Edustuksellisten toimielinten, sairaanhoitopiiritason yhteistyötoimikunnan ja toimialueiden yhteistyöryhmien, jäsenmäärät sovittiin työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen kesken. Kokoonpanot noudattivat pitkälti työpaikkademokratian ajasta tuttua kaavaa; kolmasosa työnantajan edustajia ja kaksikolmasosaa henkilöstön edustajia. Ammattijärjestöjen neuvottelijoille oli tärkeitä saada oman järjestönsä kiintiö mahdollisimman suureksi sairaanhoitopiiritasolla. Toimialueiden yhteistyöryhmien kokoonpanot sovittiin helpommin suhteessa jäsenmääriin.

Kolmas johtopäätös:

Yhteistoimintamenettelyn onnistuminen edellyttää osallistujilta hyviä valmiuksia ja halua toimia rakentavasti. Valmiuksia antavista koulutuksista tulee huolehtia ja omaehtoisesta säädöksiin ja sopimuksiin perehtymisestä on jokaisen toimijan otettava itse vastuu. Työnantajan tulee huolehtia osallistumisedellytyksistä, kuten ajankäytön riittävydestä ja tiedon oikea-aikaisesta saannista.

Yhteistoimintaa koskeviin säädöksiin ja sopimuksiin perehtyminen oli toisena tutkimusvuotena huomattavasti vähäisempää kuin ensimmäisenä. Henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiudet olivat kuitenkin vastaajien itse arvioimina kohtuullisen hyvällä tasolla. Vaikka kohdeorganisaatiossa oli huolehdittu yhteistoimintakoulutuksesta, yhteistyöryhmien työnantajaedustajista vain viidennes oli niihin osallistunut. Osallistumisedellytyksissä nähtiin vielä paljon parantamisen varaa. Suurimmat ongelmat liittyivät ajankäyttöön ja tiedottamiseen. Tässä nousee esiin johtaminen. Esimiesten asia on järjestää työnjako niin, että yhteistoiminallisiin tilanteisiin ja kokouksiin pääsee asianosaiset osallistumaan. Tietoa pitää jakaa mahdollisimman avoimesti ja oikea-aikaisesti. Esimerkiksi valmistelussa olevista asioista henkilöstö haluaisi tietoja varhaisessa vaiheessa, kun taas valmisteleva virkamies tiedottaisi vasta silloin kun valmistelu on pidemmällä. Edellä esitetyt ovat yhteistoiminnassa ratkaistavia ja niihin tulee kohdeorganisaatiossa jatkossa kiinnittää huomiota.

Neljäs johtopäätös:

Hyvin organisoitu ja sujuvasti toimiva yhteistoimintamenettely eri organisaatiotasoilla antaa henkilöstölle todellisia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan työyhteisöön. Vaikutusmahdollisuudet vahvistavat työmotivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöllä oli kaiken kaikkiaan hyvät vaikutusmahdollisuudet yhteistoimintamenettelyn keinoin. Toimialuetasolla vuonna 2006 vaikutusmahdollisuudet arvioitiin parhaimmiksi päätösten seurantaan ja valmisteluun. Vuonna 2014 parhaat vaikutusmahdollisuudet koskivat omaa työtä ja omaa työyhteisöä.

Työyhteisötasolla yhteistoimintamenettelyn keinot olivat välittömiä. Näistä keskeisin omaa työtä koskien kumpanakin tutkimusvuotena oli välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa. Seuraavaksi tärkeimmät olivat kehityskeskustelu ja työpaikkakokous. Omaan työyhteisöön voitiin vastaajien mielestä parhaiten vaikuttaa kumpanakin tutkimusvuotena järjestyksessä: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, työpaikkakokous ja kehityskeskustelu. Organisaatiossa tulee huolehtia etenkin näiden hyvää tulosta tuottaneiden yhteistoimintamuotojen edellytyksistä. Kehityskeskustelussa tulisi jatkossa päästä organisaation asettamiin tavoitteisiin.

Viides johtopäätös:

Yhteistoimintamenettelyä kohdeorganisaatiossa voidaan edelleen kehittää, kun tutkimuksella selvitettyjä yhteistoimintamenettelyä edistäviä tekijöitä vahvistetaan ja haittaavia tekijöitä vähennetään. Tavoitteita, toimintaa ja vaikutuksia koskevia ongelmia voidaan poistaa tai vähentää työnantajan ja henkilöstön yhteistyönä.

Kohdeorganisaatiossa oli hyvin määritelty yhteistoimintamenettelyn tavoitteet.

Tutkimustulokset antoivat runsaasti sekä edistäviä että haittaavia tekijöitä asiakohtiin: pyritään yhteiseen päämäärään, toiminta on tuloksellista, aidot vaikutusmahdollisuudet, toiminta on osallistavaa, viestintä on avointa ja tehokasta, työyhteisö voi hyvin. Myös yhteistoiminnassa havaitut ongelmat löydettiin. Kehittäminen oli onnistunut toimialueilla paremmin kuin työyhteisöissä. Yhteistoimintamenettelyn kehittämistä kohdeorganisaatiossa olisi hyvä jatkaa tutkimustulosten pohjalta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tämän tutkimuksen tekijällä on pitkä työkokemus sairaalan ja sairaanhoitopiirin henkilöstöhallinnossa, jossa hän on ollut mukana työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa ja sen kehittämisen kaikissa vaiheissa alkaen työpaikkademokratiatoiminnasta ja päättyen nykymuotoiseen lakisääteiseen yhteistoimintamenettelyyn. Tutkija tuntee kohdeorganisaatiossa tehtävän työn sekä työolot ja työympäristön sekä suuren osan henkilöstöstä ja

tutkimuskyselyihin vastanneista yhteistyöryhmien jäsenistä. Kun tutkija on toimijana kohdeorganisaatiossa tutkittavassa asiassa, esiin nousee kysymys tutkijan objektiivisuudesta. Pystyykö hän tekemään tutkimusta puolueettomasti ja luotettavasti? Toisaalta tutkijalla ja vastaajilla on yhteinen kieli, mikä helpottaa ymmärrystä ja oikeita tulkintoja ja lisää luotettavuutta. Tutkimuksen teko tutussa organisaatiossa vaatii tutkijalta sekä herkkyyttä että tarkkuutta, jotta objektiivisuus säilyy. Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan tutkija on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse.

Tutkija oli jo pro gradu -työssään vuona 2000 käsitellyt yhteistoimintamenettelyä ja liseniaatintyö oli luonteva jatkumo kiinnostukselle. Tutkimusprosessi esitutkimuksineen oli pitkä prosessi. Yhteistoimintamenettelyn tilaa koskeva laaja peruskysely sairaanhoitopiirin henkilöstölle tehtiin vuonna 2001 ja suppeampi seurantakysely vuonna 2003. Näiden kyselyjen tulokset muodostivat esitutkimusaineiston. Varsinainen tutkimuskysely sairaanhoitopiirin toimialueiden yhteistyöryhmien jäsenille tehtiin vuonna 2006 ja seurantakysely samalle kohderyhmälle vuonna 2014. Kyselylomaketta testattiin siis jo esitutkimuksessa ja sitä tarkennettiin käytettyyn muotoon ennen varsinaisia tutkimuskyselyjä. Myös aineiston riittävyydellä on merkitystä. Mäkelän (1990) mukaan aineiston riittävyydellä tarkoitetaan sitä, että voidaan muodostaa kattava kuva tutkittavasta asiasta ja että riittävä aineisto turvaa myös analyysin kattavuuden. Tutkimusaineistoa on ollut riittävästi ja tutkimustulosten analyysitavat ovat olleet samat koko prosessin ajan mitkä osaltaan siten lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkija oli työssä sairaanhoitopiirissä ensimmäisen tutkimuskyselyn aikana helmikuussa 2006 ja hoiti käytännössä itse tutkimuksesta tiedottamisen ja kyselylomakkeiden lähettämisen ja vastaanottamisen. Seurantakysely tehtiin marraskuussa 2014, jolloin tutkija ei ollut enää sairaanhoitopiirin palveluksessa. Tällöin tutkimuskyselyt lähetettiin toimialueiden yhteistyöryhmien sihteereiden

kautta yhteistyöryhmien jäsenille ja lomakkeet suljetuissa kirjekuorissa vastaanotettiin keskitetysti sairaanhoitopiirin henkilöstötoimistossa. Miten virkamiestutkija voi olla puolueeton tutkija? Tämä on viime kädessä eettinen luotettavuuskysymys. Tutkija on tiedostanut kaksoisroolinsa ja eettisen vastuunsa toimia puolueettomasti ja rehellisesti. Tutkimusaineisto ja käytetyt menetelmät ovat todennettavissa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että osa tutkimusmateriaalista on ollut julkisesti luettavissa, kuten kohdeorganisaation toiminta- ja henkilöstökertomukset. Tutkimuksen ja tutkijan luotettavuutta on lisännyt myös tutkimuksen tieteellinen ohjaus.

7. LÄHTEET

Adler, P.S. (2001) Market, Hierarchy, and Trust. The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12.

Ahonen, G. (1983) Labour protection and economies. A paradigm-theoretical study in the use of economic analysis in labour protection context. Publications of Swedish School of Economics and Business Administration No 33. Helsinki.

Ahonen, H. (2005) Työyhteisön oppimiskäytäntöjen strategisuus. *Hallinnon tutkimus* 24 (2), 96-112.

Ahtela, J. (2016) Diskuteerausta Impivaarssa. Selvitys yhteistoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista työpaikoilla. Sitran selvityksiä 109. Helsinki 2016.

Alasoini, T. (2010) Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. Helsinki.

Alasoini, T. (2014) Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita, 16–26

Alasoini, T. (2016) Luottamus EU 15 maissa. Artikkelissa Suomalaisten työpaikkojen luottamus, yhteistoiminta ja osallistuminen eurooppalaisessa vertailussa. Sitran selvityksiä 109. Helsinki.

Antila, J., Ylöstalo, P. (2002) Proaktiivinen toimintatapa. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Helsinki.

Anttila, T., Oinas, T., Mustosmäki, A. (2016) Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti 29.4.2016. Työsuojelurahasto. Jyväskylän yliopisto.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1974) *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass: San Francisco.

Ashcraft, K.L. (2005) Resistance Through Consent? Occupational Identity, Organizational Form, and Maintenance of Masculinity Among Commercial Airline Pilots. *Management Communication Quarterly* 19 (1).

Barnard, C. (1968) *The functions of the executive*. Thirtieth anniversary edition. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press. (Alkup. 1938).

- Batler, J., Ferris, G., Napier, N. (1991) *Strategy and human resources management*. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000) Development of Affective Organisational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior* 56.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Beckett, A.J., Wainwright, C.E.R. & Bance, D. (2000) Knowledge management: strategy or software? *Management Decision* 38 (9), 601-606.
- Bergström, T. (1988) Konkurrerande eller kompletterande demokrati? Om företagsdemokrati i de svenska kommunerna. *Lund Political Studies* 57. Lund.
- Biljsma-Frankema, K. & Costa, A. (2005) Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology* 20(3).
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In search of balance – Managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel Review* 38:5, 461–471.
- Boxall, P. & Pucell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Bristol, J.W. Arrowsmith Ltd.
- Cohen-Rosenthal, E., Burton, C. (1987) *Mutual Gains. A Guide to Union-Management Cooperation*. New York.
- Crepin, D. (2002) Suunnitelmasta toimintaan: yritysstrategian luominen. *Yritystalous* 3, 26-33.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999) "Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel?" *Personnel Review*, 28 (1-2).
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Davoine, L. & Ehrel, C. (2006) *Monitoring Employment Quality in Europe: European Employment Strategy Indicators and Beyond*. Document de Travail, No. 66, Centre D'étude et de L'emploi, France.
- Denton, D. K. (2001) Mission statements miss the point. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (7), 309-314.

Dunsire, A (1973) Administration, the word and the science. Western Printing Services Ltd. Great Britain 1973.

Eisen, A. (1978) The Meanings and Confusions of Weberian "Rationality". British Journal of Sociology, Vol. 29(1).

Eklund, K. & Suikkanen, A. (1982) Työväensuojelusta työsuojeluun. Työsuojelun ja työolojen kehitys Suomessa 1970-luvulla. Tammi. Helsinki.

Eklund, K. & Suikkanen, A. (1984) Työsuojelutoiminta työpaikoilla. Tutkimus työsuojelu-uudistusten merkityksestä ja vaikutuksista työsuojelun sisältöön ja toteutustapoihin. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Yhteiskuntapolitiikan ja sosiologian tutkimuksia 1:1984. Joensuu.

Eskola, J ja Suoranta, J. (2001) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta vastapaino. 5. painos. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Etzioni, A. (1964) Modern Organizations. Prentice-Hall Englewood Cliffs.

Etzioni, A. (1971) Nykyajan organisaatiot. Tammi. Helsinki.

EU. (2002) Yhteistoimintamenettelydirektiivi.

EU:n työelämän edistämissäätiö (2013) The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Eurofound), 3. European Company Survey.

Eurofound (2015) Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being. Luxemburg Publications Office of European Union.

Euroopan neuvosto (2002) Sosiaalinen peruskirja. SopS 80/2002.

Fleming, D. and Soborg, H. (2003) Towards Reflexive Governance of Management-Labour Relations? Corporate Culture and Human Resource Management in Malesia and Singapore. In D, Fleming & C. Törnqvist (eds.), Nordic Management-Labour Relations and Internalization, Nordic Council of Ministers, Copenhagen.

Follett, M.P. (1971) The giving orders. Teoksessa D. Pugh (ed.): Organization theory. Harmondsworth. Penguin. 147 –195 (alkuperäinen 1941)

Follet, M.P. (1995) Mary Parker Follet – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s. Ed. by Graham, Pauline. Harvard Business School Press (Boston, Massachusetts).

- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal* 16:3, 231–249.
- Frederickson, G (1997) *The spirit of public administration*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco. USA.
- French, W. & Bell, C. (1990) *Organizational development. Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creations of Prosperity* . Harmish Hamilton. Lontoo.
- Gallie, D. (2003) *The Quality of Working Life. Is Scandinavia Different?* *European Sociological Review*.
- Gilmore, S. C. & Williams, S. (2009) *Human Resource Management*. University Press: Oxford, UK.
- Gilson, L. (2003) Trust and the development of health care as a social institution . *Social Science & Medicine*. 56 (7).
- Guest, D.E. (1997) Human Resource management and performance: A review and research agenda. *The international Journal of human resource management*,8,3,263-276.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1980) *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kunta- ja palvelurakennemuutoksesta sekä laeiksi Kuntajakolain muuttamisesta ja varainsiirtoverolain muuttamisesta. (2006) HE 155/2006. Valtioapäivät.
- Hallituksen esitys laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. (2006) HE 267/2006. Valtioapäivät.
- Halme, P. (2011) *läästä johtamiseen – Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän Studies in Business and Economics 105. Jyväskylä.
- Harisalo, R., Stenvall, J. (2004) *Trust as Capital. The Foundation of Management*. Teoksessa Huotari, M., Iivonen, M. (toim.). *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. Idea Group Publishing. Hershey.
- Harisalo, R.(2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press.
- Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat*. 3. painos. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Hartikainen, A. & Anttila, T. & Oinas, T. & Nätti, J. (2010) Is Finland Different? Job Quality among Finnish and European Employees. *Research on Finnish Society* 3, 29-41.

Heiskanen, T. (2006) Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, T. (2006) *Kollektiivinen asiantuntijuus*: 188-213. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Heyer, J., Stewart, F. & Thorp, R. (1999) *Group Behaviour and Development*.

Hietala, H. & Kaivanto, P. (2012) *Yhteistoimintalaki käytännössä*. Talentum. Helsinki.

Hietala, H. (2015) Paikallista sopimista koskeva selvitys. TEM raportteja 62/2015.

Hiltunen, A. (2012) *Johtamisen taito*. Sanoma Pro Oy. Neljäs painos.

Himberg, L. (1996) *Opettaja ja työyhteisö*. Helsinki: WSOY.

Hodgkinson, M. (2002) A shared strategic vision: dream or reality? *The learning organization* 9 (2), 89-95.

Hollway, W. (1993) *Work Psychology and Organizational Behavior: Managing the Individual at Work*. Sage Publications: London. Newbury Park, New Delhi.

Holtz, B.C. & Harold, C.M. (2008) When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to material explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81.

Hoskola, H. (1989) Sata vuotta työsuojelua Suomessa. Työsuojelulainsäädännön kehitys 1889-1989. Työsuojeluhallitus. Tampere.

Huotari, P., Selivuo, H., Koski, A., Pakarinen, T. (2005) Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Huotari, P. (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 1382. Tampere University Press.

Hyrkäs, E. & Ståle, P. (2004) *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*.

Ihalainen, R. (2007) Sopimusohjaus erikoissairaanhoidon palvelujen tuottamisen ohjauksessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1234. Tampere University Press.

Jalava, U. & Uhinki, A. (2007) *100 ideaa esimiestyöhön*. Tammi. Hämeenlinna.

Janhonen, M. (2013) Työn organisoinnin yhteydet toimipaikan tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Julkaisussa Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013.

Jirjahn, U. (2009) The Introduction of Works Councils in German Establishments – Rent Seeking or Rent Protection? British Journal of Industrial Relations 48.

Johansson, P. Z. (2006) Skandall at förlora och återfå andras förtroende. Teoksessa J-L Johansson, S.Jönsson & R.Solli (toim.). Värdet av förtroende. Danmark: Narayna Press.

Johnson, P & Wood, G. & Brewster, C. & Brookers, M. (2009) The Rise of Post-Bureaucracy: Theorists' Fancy or Organisational Praxis? International Sociology 24:1,37-61.

Jokinen, E. & Kalliola, S. (2014) Yhteistoiminnallinen kehittäminen kuntien rakenteellisessa muutoksessa. TSR-hanke. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Porin yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus.

Juuti, P. (1998) Ylemmät toimihenkilöt esimiehinä. JTO tutkimus -sarja 11. Hakapaino Oy. Helsinki.

Järvinen, P. (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki.

Kahma, I., Lumijärvi, I. (1976) Virastodemokratian edellytykset valtionhallinnossa. Valtion virastodemokratianeuvottelukunta. Tutkimuksia ja selvityksiä. Nro 1. Helsinki.

Kairinen, M., Uhmavaara, H., Finne, H. (2005) Yhteistoiminta yrityksissä. Yt-toiminta erityisesti henkilöstön vähentämistilanteissa. Tutkimusraportti. Turun yliopisto, työoikeus. Työministeriö. Helsinki.

Kalliola, S. (1994) Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan ulottuvuudet ja kehittämismahdollisuudet. Teoksessa Uudistumisen voimavarat. Tampere.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000) The Strategy-focused Organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.

Kasvio, A. (1976) Valtio ja työvoiman uusintaminen. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 16/1976. Tampere.

Kasvio, A. (1990) Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus. Sarja T 4/1990. Tampere.

Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio H., Syvänen, S. (1994) Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampere.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Viluksela, M., Uuksukainen, S & Virtanen (toim.) (2013), Työ ja terveys Suomessa, Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kerkhofs, M. & Chung, H. & Ester, P. (2008) Working Time Flexibility across Europe: a Typology Using Firm-level Data. *Industrial Relations Journal* 39:6, 569-585.

Kervinen, A., Kuusela, P. & Laulajainen, S. (2005) Lähemmäs henkilöstöä: tavoitteellinen vuorovaikutus ja tuloksellisuuden arviointi. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Keränen, S. (2016) Yhteisöllinen kokemus. Meta-analyysi työhyvinvoinnin tekijöistä organisaation muutoksessa. Opinnäytetyö. Yhteisöpedagogi (YAMK). MAMK. University of Applied Sciences.

Kettunen, P. (1994) Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Suomen Historiallinen Seura, Historiallisia tutkimuksia 189. Helsinki.

Kinnunen, J., Vuori, J. (1999) Hoitotyön johtamisen perusolot ja toimintamallien muutokset. Teoksessa; Simoila, R., Kangas, R., Ranta, J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Hygieniä. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 26-52.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002). Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahter, J., Kivimäki, M & Virtanen, P. (toim.). Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, 44-52. Helsinki.

Kivinen, T. (2008) Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Kuopion yliopisto.

Kochan, T. & Dyer, L. (2001) HRM: an American view. Teoksessa Storey, J. (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning. Cornwall.

Koivisto, T. (1990) Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja n:o 8/1991. Tampere.

Koivisto, T. (1992) Työympäristö, organisaatio ja politiikka. Organisaation sisäinen työsuojelupolitiikka evaluatiivisesti vertailevan politiikka-analyysin kohteena. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteen laitos. Lisensiaatintutkimus.

Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Koivuniemi, T. (2004) Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Korpi, R., Tanhua, P. (2007) Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Ajatus kirjat. Gummerus Kustannus Oy. Jyväskylä.

Kujala, M. ym. (2004) Yhteistoiminta voimavarana. Kehittämishanketyöryhmän loppuraportti. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Kumpulainen, K. (2013) Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (1993) Yhteistoimintamenettelyä koskeva yleissopimus. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2002) Yleissopimus yhteistoimintamenettelystä soveltamisohjeineen. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2002) Kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimus. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2003) Strateginen henkilöstöjohtaminen. Yleiskirje 9/2003. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2005) Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. Sopimuksia ja suosituksia yhteistoiminnasta, tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Helsinki.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2007) Ohjeet työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Helsinki.

Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö. (2006) Sisäasiain ministeriön julkaisusarja 43/2006. Helsinki.

Kämäräinen, M. (1999) Itsesuojelusta. EY-direktiiveihin. Acta Universitatis. Tamperensis 684. Tampere.

Lahdes, T. (2012) Samassa veneessä. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta. Solar Solutions Oy. Tallinna.

Landsberger, H.A. (1958) Hawthorne Revisited. Cornell Studies in Industrial and Labor Relations, Vol, 9. (Ithaca, NY: Cornell University: 29-30.

Lappalainen, J. & Rantanen, P. (1996) Tutkimus työsuojelupäälliköiden muuttuvista tehtävistä ja roolista. Tampereen aluetyöterveyslaitos.

Laukkanen, E. (2001) Muutoksen tekijät. SAK:n järjestötutkimus 2000 peruseraportti. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lawler, E.E. (1982) Increasing Worker Involvement to Enhance Organizational Effectiveness. Teoksessa Goodman, P.S. & Assoc, Change in Organizations. New perspectives on Theory, Research and Practice. San Francisco.

Lawler, E.E. (2003) Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success. Jossey-Bass, San Francisco.

Legge, K. (1995) Human Resource Management. Chippenham MacMillan Business.

Lehtonen, J. L. (2002) Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Leivo, P. (2011) Työn imu, työn voimavaroitekijät ja tuloksellisuuskokemukset sairaalaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuri-tutkimuksen yksikkö, psykologia. Lisensiaatintutkimus (erikoispsykologikoulutus).

Likert, R. (1961) New patterns of management. McGraw-Hill: New York.

Lindström, J. (2017) Yt-lain avaamista voi pohtia. Artikkelit Aamulehdessä 12.2, A 13.

Lindström, K. (1994a) Työyhteisön kehittämisen suuntaukset. Teoksessa Terve

työyhteisö -kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos.

Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational, commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* 4.

Long, C.P. & Sitkin, S.B. (2006) Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control. Teoksessa Bachman, R & Zaheer, A (toim.). *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar, 87-1006.

Lorenz, A. (2005) *The Organization of Work and Innovative Performans: Univercity of Nice*.

Lorenz, E. & Valeyre, A. (2005) Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15, *Journal of Industrial Relations* 47:4,434-442.

Lumijärvi, I & Ratilainen, K. (2004) Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampereen yliopisto. Tampere.

Lumijärvi, I. & Virta, S. & Kujanpää, O. (2003) Strategista arviointia kehittämässä. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisitoimessa – kokemuksia teorian viemisestä käytäntöön. Tampereen yliopisto. Turvallisuushallinto 7/2003. Tampere.

Lähteenmäki, S. (2000) Johtaja ei voi vaatia muutoksia, jollei ole itsekkin niihin sitoutunut. *Näkökulmia johtamiseen*. Suomen Lääkärilehti 42, 4288 – 4289.

Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa "Kenen ehdoilla työ joustaa. Johtajien ja henkilöstön näkökulmia". Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki.

Martikainen, R., Järviniemi, P. (1989) Yhteistoimintalakia kymmenen vuotta. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 3/1989. Helsinki.

McCabe, D. (2007) Individualization at Work?: Subjectivity, Teamworking and Anti-Unionism. *Organization* 14.

McGregor, D. (1971) Theory X and theory Y. In Pugh, D. ed: *Organization theory*. Penguin: Harmondsworth: 305-323. (orig, 1960).

Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T., Välipakka, H. (2014) Sairaalayhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimuksen loppuraportti (Työsuojelurahasto 112304). Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Miles, R. (1975) Theories of management. Implications for organizational behavior and development. Tokyo. McGraw-Hill Kogakusha.

Mintzberg, H. (1983) Structure in fives. Desifives. Designing effective organizations. Englewood Cliffs. Prwentice-Hall..

Mustosmäki, A. & Anttila, T. & Oinas, T. & Nätti, J. (2011) Convergence or divergence? A comparative study of changes in the quality of working life in Europe 1995 – 2010. Yhteiskuntapolitiikka 78 (2013):6.

Mustosmäki, A. (2017) How Bright are the Nordic Lights? Job Quality Trends in Nordic countries in a Comparative Perspective. Jyväskylä studies education, psychology and social Research 586. University of Jyväskylä.

Mäkelä, K. (1990) Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, ss.42-61. Toim. K. Mäkelä. Helsinki. Gaudeamus.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (1999) Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Edita. Helsinki

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Oy. Helsinki.

Nakari, R. (1994) Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa Uudistumisen voimavarat. Tampere.

Nakari, R. & Sjöblom, S. (2009) Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Acta nro 209. Tampereen yliopisto, Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors Universitet. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I. (toim.) (2005) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. PS-kustannus. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Niven, P.R. (2002) Balansid Scorecard Step-by-Step. Maximising Performance and Maintaining Results. John Wiley & Sons, New York.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Greating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford Univercity Press, New York.

Ojakoski, M. (1999) Milläs selität kun toinen ei kuuntele. Yhteistoimintalain toimivuus elintarviketeollisuuden työpaikoilla työelämän laatuksymyksenä. Acta Universitatis Tamperensis 717. Tampere

- Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtajuuden ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Universitatis Wasaensis, Vaasa.
- Otala, L. (2000) Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Työministeriö, Helsinki.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E. & Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007) Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Parker, C.P., Baltes, B.B. & Christiansen, N.D. (1997) Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and race/ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology* 83, 376-389.
- Parrukoski, P. (1989) Työsuojeluyhteistoiminnan kehittäminen kunnallisilla työpaikoilla. Tutkimus yhteistoimintakoulutuksen vaikutuksista työsuojelun yhteistoimintaan. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Peltonen, T. (2010). Organisaatioteoria – Klassisesta jälkimoderniin. WSOY pro. Jyväskylän yliopisto.
- Perkka, K. (1984) Suomen työsuojelulainsäädännön historiallisen kehityksen pääpiirteet. Kirjassa: Perkka, K (toim.) Työ ja työsuojelu. Tammi. Helsinki.
- Pesonen, I. (1994) Henkilöstöhallinnosta henkilöstön strategiseen kehittämiseen. Teoksessa Uudistumisen voimavarat. Tampere.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (2004) Yhteistoimintasopimus.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (2007) Henkilöstökertomus 2006.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (2007) Toimintakertomus 2006.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (2007) Kehittämishankkeen työpaperi.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (2007) Strategia vuosille 2007 – 2009.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (2015) Henkilöstökertomus 2014.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (2017) Hallintosääntö.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (2017) Henkilöstökertomus 2016.

- Powell, T.C. (1995) Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16.
- Puttonen, S., Hasa, M., Pahkin, K. (2016) Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Raadschelders, J. C. N. (1998) *Handbook of administrative history*. Transaction Publishers. New Brunswick. USA 1998.
- Rajakaltio, H. (1994) Kulttuurimuutos kehittämistyössä. Teoksessa *Uudistumisen voimavarat*. Tampere.
- Rajala, T. (1997) Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Väitöskirjatyö. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Rannisto, P-H. (2005) Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere.
- Ruonala, M. & Pietilä, H. (2014) EU-perusteos. 3. uusittu laitos. Ulkoasiainministeriön eurooppatiedotus. Kirjapaino Grano. Kuopio.
- Ruoranen, R. (2011) Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Tampere.
- Rousseau, D., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998) Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review* 23 (3).
- Saari, J. & Perttula, P. (2004) Kysely työturvallisuusammattilaisille. Työturvallisuusammattilaisten rooli ja tehtävät Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Saari, T. (2014) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1944. Tampere University Press: Tampere.
- Saint-Onge, H. (1996) Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership* 24 (2). 10-14.
- SAK. (2005) Muutoksesta murrokseen. SAK:n järjestötutkimus.

- Salminen, A. (1998) Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 3.painos. Edita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Salo, S. & Leisti, S. (1994) Muutos ja johtajuus. Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Salo, T. (2009) Henkilöstön osallistuminen ja yhteistoiminta ulkomaalais-omisteisissa erikoiskaupan ketjuissa. Pro gradu -tutkimus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos/Kauppakorkeakoulu.
- Salomaa, J. (2000) Konfliktin hallintaa vai kehittämistoimintaa? Acta nro 134. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Sanchez, R. & Heene, A. (2004) The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Sarala, U., Sarala, A. (1996) Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammerpaino. Tampere.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. & Storey, J. (2001) HRM and its Link with Strategic Management. Teoksessa J.Storey (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Toinen painos. Northampton , Edward Elgar Publishing.
- Scott, W., Meyer, J.W. and Associates (1994) Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Sage Publications: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Galdeamus. Helsinki.
- Selznick, P. (1957) Leadership in Administration A Sociological Interpretation. Row, Peterson and Company, Evanston.
- Senge, P. M. (1994) The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, New York.
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003) Strategisen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3,198-209.
- Shapiro, D.L. & Brett, J.M. (1993) Comparing three processes underlying judgements of procedural justice: A field study of mediation and arbitration. Journal of Personality and Social Psychology 65, 1167-1177.

Siitonen, J. (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirjatyö. Opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto. Oulu.

Simon, Herbert A. (1979) Päätöksenteko ja hallinto. Weilin+Göös. Espoo.

Sinisammal, J. (2011) Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen. Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Acta Universitatis Ouluensis, C 409, Oulun yliopisto.

Sinokki, M. (2011) Social factors at work and the health of employees. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 115, Kela. Työterveyshuollon ja kansanterveys-tieteen väitöstutkimus. Turun yliopisto.

Sisäasiainministeriö (2006) Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö. Kunta-alan yhteistoimintamenettelyn sääntelyjärjestelmän kehittämistoimikunta. Sisäasiainministeriön julkaisuja 43/2006. Helsinki.

Srinivasan, A. & Kurey, B. (2014) "Idea Watch", Harvard Business Review, April, 23-25.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., Selin, A. (2007) "Mees romppeines siihen" Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Lapin yliopisto. Suomen kuntaliitto. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Storey, J. (2001) Human Resource Management Today: An Assessment. Teoksessa J. Storey (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning, Cornwall.

Subramony, M. (2006) Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: an exploration of rationales. Human Resource Management 45 (2), 195-210.

Suikkanen, A. (1983) Työsuojelu ja vallankäyttö – "Safety First" työsuojelun genesiksenä. Turun yliopisto. Sosiaalipolitiikan julkaisuja. Sarja A:8.

Suonsivu, K. (2003) Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Acta Universitatis Tamperensis 926. Tampere.

Suonsivu, K. (2013) Työhyvinvoinnin johtaminen vanhusten hoitotoiminnassa. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 4. Tampereen yliopisto.

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus, 253-266. Tampere.

Suonsivu, K. (2014) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Toinen painos. UNIpress.

Suonsivu, K. (2014) Henkilöstön hyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupunki. Juvenesprint Tampereen Yliopistopaino Oy.

Suonsivu, K. (2015) Kohti riittävyyttä – matkalla työhyvinvointiin. UNIpress.

Suonsivu, K & Surakka, T. (2014) Laitoshoidossa työskentelevien esimiesten uupumuksen kokemukset. Hallinnon tutkimus, 33 (3). Hallinnon Tutkimuksen Seura ry., 243-260).

Suonsivu, P. (2000) Yhteistoimintamenettely sairaanhoitopiirissä. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Suonsivu, P. ym. (2002) Yhteistoimintamuodot yksiköissä –projektin loppuraportti. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Sweeney, P.D. & McFarlin, D.P. (1993) Workers evaluations of the "Ends" and the "Means": An examination of the four models of distributive and procedural justica. Organisational Behaviour and Human Decision Process 55, 22-40.

Sydänmaanlakka, P. (2002) An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Capstone. London.

Sydänmaalakka, P. (2003) Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Syväjärv, A. (2005) Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatio-toiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Syväjärv, A. & Vakkala, H. (2012) Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärv, A. toim. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-Kustannus: Juva 195-225.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikanmäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos. Printservice Oy. Helsinki.

Sädevirta, J. (1996) Henkilöstöjohtaminen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Artikkelikokonaisuudessa HENSTRA: Henkilöstöjohtamisen tutkiminen. Kunnallinen työmarkkinalaitos (julkaisematon käsikirjoitus 5.11.1996).

Sädevirta, J., Vuoriluoto, I. (2003) Työnantajan ja ay-liikkeen yhteistoiminta työelämän laadun ja tuloksellisuuden parantamiseksi kuntasektorilla. Työelämän tutkimus 3/2003. Tallinna.

Sädevirta, J. (2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes raportteja 35.

Tangian, A. (2007) Is Work in Europe Decent? A Study Based on the 4th European Survey of Working Conditions 2005. Diskussionspapier Nr.157. WSI in der Hans Böckler Stiftung.

Tarkkonen, J. (1998) Kohti organisaatiokohtaisen työsuojelujärjestelmän teoriaa. Tutkimus organisaatiokohtaisen työsuojelujärjestelmän tärkeimmistä ominaisuusulottuvuuksista. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Lisensiaatintutkimus.

Tarkkonen, J. (2005) Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja –päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Acta Universitatis Ouluensis. Oulu

Tarkkonen, J. (2016) ”Näin on tehty ennenkin”. Tutkimus turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 318. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Taskinen, H. (2005) Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Terveystieteiden ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Taylor, F.W. (1914) Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. Suom. Jalmari Kekkonen. Hämeenlinna.

Toikka, M. (2002) Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 873. University of Tampere. Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print. Tampere.

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. (2017) Työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisestä ja yhteistoiminnasta työpaikoilla.

Tompkins, J. (2002) Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management* 31(1), 95-110.

Torsrud, E. (1971) Osallistuminen ja vaikuttaminen työelämässä. Helsinki.

Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomikorpi, S. (2005) Kohti hallinnollisen ajattelukyvyn mallia. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki.

Työterveyslaitos. (2006) Työsuojelun valvonta. Tampere 2006.

Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. (2006) Kunta-alan työolobarometri 2005.

Ulrich, D. (1997) *Measuring Human Resources: An Overview of Practice and Prescription for Results*. Human Resource Management.

Vahtera, J. (2000) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki.

Vakkala, H. (2012) Henkilöstö kuntauudisuksessa. Psykologinen johtamis-orientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Valtee, P. (1983a) Työpaikkademokratiasta kunnissa saadut kokemukset. Tampere.

Valtee, P. (1983b) Pari teesiä virastodemokratiasta. Hallinnon tutkimus. Vuosikirja osa 2.

Valtee, P. (1984a) Kokemuksia kunnallisesta työpaikkademokratiasta. Kunnallisen sopimusvaltuuskunnan toimisto. Länsi-Savo, Mikkeli.

Valtee, P. (1984b) Virastodemokratian idea ”debyrokratisoimisesta”. Jatkopuheenvuoro. Hallinnon tutkimus. Vuosikirja osa 2.

Valtee, P. (2002) Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 1/2001. Yliopistopaino. Helsinki.

Vartola, J. (2005) Näkökulmia byrokratiaan. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Viitala, R. (2003) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Toinen korjattu painos.

Virtanen, P., Stenvall, J. (2014) Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki. Business books.

Visser, J. (2009) The Quality of industrial relations and the Lisbon strategy. Teoksessa European Commission (toim.) Industrial Relations in Europe 2008. Luxemburg: Office for Official Publications of European Communities.

Walhström, B. & Rollenhagen, C. (2014) Safety management – A multi-level control problem. Safety Science. Vol. 69.

Walton, R., McKersie, R. (1985) A Behavioral Theory of Labor Negotiations An Analysis of Social Interaction System. New York.

Weisbord, M. (1989) Produktive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity . Meaning and Community. San Francisco.

Whetten, D., Cameron, K & Wood, M. (1996) Developing Management Skills. Effective empowerment & delegation. London: Harper Collins.

Wink, H. (2007) Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Witt, A.L. & Broch, D. (1993) Exchange ideology s moderator of the procedural justice-satisfaction relationship. Journal of Social Psychology 133, 97-103.

Wittington, R. (1993) What is strategy - and does it matter? International Thomson Business Press, London.

Wiili-Peltola, E. (2001) Sairaanhoitopiirin strategia sairaaloiden lähijohdon tulkintana. Hallinnon tutkimus 20 (4), 384-397.

Wren, D. (1979) The evolution of management thought. Second edition. New York. John Wiley & Sons.

Wren, D (2005) The History of Management. Thought 5. edition. John Wiley & Sons. New York.

Zientara, P. (2010) The involvement of Polish trade unions in social dialogue and workplace governance: implications for reform. International Social Science

Journal 61.

Zitting, J. (2016) Työpaikkatason sosiaalinen dialogi ja luottamus – katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009-2013. Tutkimushankkeen loppuraportissa 29.4.2016: Työn organisointi, yhteistoiminta jatyön tekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Jyväskylän yliopisto.Työsuojelurahasto.

LAIT

Bundespersonalvertretungsgesetz, BPersVG. Saksan liittotasavalta

Kommuneloven (1992). Norja

Kuntalaki 17.3.1995/365

Lag om medbestämmande i arbetslivet (1976). Ruotsi

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006).

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (651/1988).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/1978).

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (2005). Norja

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

8. LIITTEET

LIITE 1

HENKILÖSTÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Vuosien 2001 ja 2003 yhteistoimintakyselyjen (esitutkimus) tulokset

Yhteistoimintamenettelyä koskeva kysely vuonna 2001

Yhteistoimintasopimusten tunnettavuus

Hieman yli kolmannes vastaajista (36,7 %) ilmoitti, että on tutustunut sairaanhoito-piiriin senhetkiseen yhteistoimintasopimukseen. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista (63 %) ilmoitti, ettei ole yhteistoimintasopimukseen tutustunut. Suhteellisesti eniten yhteistoimintasopimukseen oli tutustunut huoltohenkilöstö (45,1 %) ja heikoimmin hallinto- ja toimistohenkilöstö (31,3 %). Tulosyksiköittäin yhteistoimintasopimuksen tunnettavuus vaihteli 22 %:sta 57 %:iin. Kokonaisuutena yhteistoimintasopimuksen tunnettavuus osoittautui vähäiseksi.

Vastaajilta kysyttiin, että oliko yhteistoimintasopimusta käsitelty työyksikön työpaikka-kokouksessa / osastokokouksessa tai vastaavassa? Neljännes vastaajista (25,5 %) ilmoitti, että yhteistoimintasopimusta oli käsitelty työpaikkakokouksessa tai vastaavassa muussa kokouksessa. Runsas neljännes (27,7 %) ilmoitti, että ei ole käsitelty. Lähes puolet vastaajista (45,3 %) ilmoitti, ettei tiedä onko yhteistoimintasopimusta käsitelty työpaikkakokouksessa tai vastaavassa. Yhteistoimintasopimuksen käsittely työpaikoilla osoittautui siten vähäiseksi ja riittämättömäksi. Yhteistoimintasopimuksen tunnettavuuden parantamiseksi kehittämishanketyöryhmä esitti seuraavia ehdotuksia, jotka toteutettiin:

- kehityskeskusteluissa selvitetään jokaisen työntekijän kanssa, onko yhteistoimintasopimus tuttu. Tarvittaessa käydään läpi yhteistoimintasopimuksen ydinkohdat tai järjestetään mahdollisuus osallistua asiaa koskevaan koulutukseen.
- sairaanhoitopiiriin yhteistoimintasopimus käsitellään työpaikkakokouksessa, osastokokouksessa tai muussa vastaavassa kokouksessa vähintään kerran vuodessa.
- lähiesimiehille järjestetään yhteistoimintasopimuksen sisällöstä puolen päivän koulutus (useita saman sisältöisiä tilaisuuksia)
- aluesairaaloissa järjestetään henkilökunnalle omat koulutustilaisuudet sopimuksen sisällöstä ja kyselyn tuloksista
- sairaanhoitopiiriin tiedotuslehteä käytetään aiempaa enemmän yhteistoiminta-asioista tiedottamiseen.

Käytännöt työyksiköissä

Kyselyllä selvitettiin työpaikkakokouskäytäntöjä ja niissä käsiteltyjä asiakokonaisuuksia

sekä perehdytystä, kehityskeskusteluja, palautetta, työkykyä ylläpitävää toimintaa, yhteistyötä lähiesimiehen kanssa, tiedottamista ja henkilöstön todellisia vaikutusmahdollisuuksia.

Työpaikkakokoukset ja niissä käsitellyt asiat

Vastaajista 90,2 % ilmoitti, että työyksikössä järjestetään säännöllisesti työpaikkakokouksia, osastokokouksia tai vastaavia kokouksia. Lukua voidaan sinällään pitää hyvänä ja se ilmentää, että työpaikkakokoukset olivat jo vakiintunutta käytäntöä työpaikoilla.

Toiminta- ja taloussuunnitelmat

Yli puolet vastaajista (50,8 %) oli sitä mieltä, että työpaikkakokouksissa tai vastaavissa käsitellään toiminta- ja taloussuunnitelmaan liittyviä asioita riittävästi tai melko paljon. Lähes viidennes (18,5 %) vastaajista arvioi, että toiminta- ja taloussuunnitelma-asioita käsitellään vain vähän tai ei lainkaan.

Hankinnat

Vastaajista yli puolet (55 %) ilmoitti, että työpaikkakokouksissa tai vastaavissa käsitellään hankintoja riittävästi tai melko paljon. Vastaajista 15,4 % arvioi, että hankintoja käsitellään työpaikkakokouksissa vain vähän tai ei lainkaan.

Työtehtäviin liittyvät asiat

Yli puolet vastaajista (58,1 %) ilmoitti, että työpaikkakokouksissa tai vastaavissa käsitellään työtehtäviin liittyviä asioita riittävästi tai melko paljon. Vain joka kymmenes vastaaja (10 %) arvioi, että työtehtäviin liittyviä asioita käsitellään vain vähän tai ei lainkaan.

Työaikaan liittyvät asiat

Noin puolet vastaajista (49,7 %) ilmoitti, että työpaikkakokouksissa tai vastaavissa käsitellään työaikaan liittyviä asioita riittävästi tai melko paljon. Sitä vastoin joka kuudes vastaaja (16,3 %) arvioi, että työaikaan liittyviä asioita käsitellään vain vähän tai ei lainkaan.

Koulutusasiat

Vastaajista yli puolet (57 %) arvioi, että koulutusasioita käsitellään työpaikkakokouksissa tai vastaavissa riittävästi tai melko paljon. 13,1 % arvioi, että koulutusasioita käsitellään vain vähän tai ei lainkaan.

Lomat

Puolet vastaajista (50,4 %) oli sitä mieltä, että loma-asioita käsitellään työpaikkakokouksissa tai vastaavissa riittävästi tai melko paljon. Vajaa viidennes vastaajista (17,8 %) arvioi, että loma-asioita käsitellään vain vähän tai ei lainkaan.

Työsuojeluun liittyvät asiat

Yli kolmannes vastaajista (34,1 %) arvioi, että työsuojeluun liittyviä asioita, kuten työpaikan turvallisuus ja terveellisyys, fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus ja ergonomia, käsitellään työpaikkakokouksissa tai vastaavissa riittävästi tai melko paljon. Yli kolmannes vastaajista (35,5) oli sitä mieltä, että työsuojeluun liittyviä asioita käsitellään vain vähän tai ei lainkaan.

Tulosten perusteella kehittämishanketyöryhmä teki työpaikkakokouksia koskevia ehdotuksia, jotka kohdeorganisaatiossa toteutettiin:

- työsuojeluvaltuutettu osallistuu kerran vuodessa työyksikön työpaikkakokoukseen. Asia liitetään työsuojelun toimintasuunnitelmaan ja sen toteutumista seurataan.
- luottamusmiehiä kutsutaan aiempaa enemmän osallistumaan työpaikkakokouksiin. Osallistumisoikeudesta tiedotetaan.
- työpaikkakokousten aikataulut suunnitellaan suunnitteluprosessin mukaisesti niin, että todellinen mahdollisuus suunnitteluun toteutuu.

Perehdytys

Vastaajilta kysyttiin, että onko työyksikössäsi kirjallinen perehdytysuunnitelma. Lähes kaksi kolmasosa vastaajista (65,5 %) ilmoitti, että työyksikössä on kirjallinen perehdytysuunnitelma. Yli kuudennes vastaajista (17,7 %) ilmoitti, ettei ole. Kuudennes vastaajista (16,6 %) ei tiennyt oliko hänen työyksikössään kirjallinen perehdytysuunnitelma.

Kehityskeskustelut

Vastaajista 70,3 % ilmoitti käyneensä esimiehensä kanssa kehityskeskustelun vuonna 2000. Rungas neljännes vastaajista (28,9 %) ilmoitti, ettei ole kehityskeskustelua käynyt.

Palaute

Vajaa vastaajista (45,8 %) ilmoitti saaneensa palautetta lähiesimieheltään riittävästi tai melko paljon. Neljännes vastaajista (24,8 %) arvioi saaneensa palautetta vain vähän tai ei lainkaan. Lähes puolet vastaajista (48,4 %) ilmoitti saaneensa palautetta omilta työtovereiltaan riittävästi tai melko paljon. 15,3 % ilmoitti saaneensa palautetta omilta työtovereiltaan vain vähän tai ei lainkaan.

Työnohjaus

Yksilö- tai ryhmätyönohjausta ilmoitti saaneensa viimeisen kahden vuoden aikana rungas neljännes (27,8 %) vastaajista. Sitä vastoin yli puolet vastaajista (51,1 %) ei ollut saanut työnohjausta. Viidennes vastaajista (20,7 %) ilmoitti, ettei ole tarvinnut yksilö- tai ryhmätyönohjausta viimeisen kahden vuoden aikana.

Työkykyä ylläpitävä toiminta

"Onko työyksikössäsi suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa?"

Yli puolet vastaajista (58,7 %) ilmoitti, että hänen työyksikössään on suunnitelmallista

työkykyä ylläpitävää toimintaa. Vajaa kolmannes (29,4 %) ilmoitti, ettei säännöllistä työkykyä ylläpitävää toimintaa ole. 11 % vastaajista ei osannut sanoa oliko hänen työyksikössään säännöllistä työkykyä ylläpitävää toimintaa.

Avoimella kysymyksellä selvitettiin työkykyä ylläpitävää toimintaa tarkemmin. Kokonaisuudessaan työkykyä ylläpitävä toiminta näytti vaativan koulutusta ja tiedottamista. Senhetkinen työkykyä ylläpitäväksi koettu toiminta oli liikuntapainatteista ja suurelta osin vapaa-aikana tapahtuvaa. Kehittämishanketyöryhmä asetti tavoitteeksi koko työyhteisöä palvelevan, pitkäjänteisen työkykyä ylläpitävää toimintaa koskevan suunnitelman, joka lähtee työyhteisön tarpeista, perustuu kohdeorganisaation työkyvyn hallintaohjelmaan ja johtaa työilmapiirin ja työssä jaksamisen paranemiseen. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa voisi olla esimerkiksi teemavuosia eri alueilta työkyvyn hallintaohjelman mukaisesti.

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa

Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii joko erittäin hyvin (21,4 %) tai hyvin (41,6 %). Vain 6 % vastaajista koki yhteistyön lähiesimiehen kanssa toimivan huonosti.

Tiedottaminen

Yli kolmannes vastaajista (35,8 %) ilmoitti, että hänen työyksikössään tiedotetaan riittävästi tai melko paljon. Runsas neljännes vastaajista (27,5 %) oli sitä mieltä, että työyksikössä tiedotettiin liian vähän tai vähän.

Toimiiko tiedonkulku työyksikössä myös ”ruohonjuuritasolta” esimiesten suuntaan? Tähän kysymykseen yli kolmannes (38,5 %) vastasi, että toimii hyvin tai melko hyvin. Viidennes vastaajista (19,9 %) oli sitä mieltä, että tiedon kulku esimiesten suuntaan toimii huonosti tai ei toimi lainkaan.

Tiedottaminen koetaan usein herkästi puutteelliseksi. Oleellista ja tärkeätä on omaa työtä koskevien tietojen saaminen oikeaan aikaan ja oikeina. Työyksiköt käyttivät monipuolisesti sähköistä, kirjallista ja suullista tiedottamista. Silti vain hieman yli kolmannes vastaajista oli tyytyväinen tiedottamisen määrään.

Henkilöstöedustus

”Tiedätkö kuka on henkilöstön edustaja tulosityksikkösi johtoryhmässä?”

Noin kolme neljäsosaa vastaajista (78,4 %) ilmoitti tietävänsä. Sitä vastoin viidennes vastaajista (20,4 %) ei tiennyt kuka on henkilöstön edustaja hänen oman tulos- yksikkönsä johtoryhmässä.

Todelliset vaikutusmahdollisuudet

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, miten paljon he mielestään pääsevät todella vaikuttamaan omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin? Yli puolet vastaajista arvioi voivansa todella vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin joko riittävästi (9,7 %) tai melko paljon (43,3 %). Vain vähän arvioi voivansa vaikuttaa 13,4 % vastaajista ja ei lainkaan 3,4 %. Lähes kolmannes vastaajista arvioi voivansa todella vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin joko riittävästi (5,6 %) tai melko paljon (25,5 %). Yli kolmannes vastaajista katsoi, että voi vaikuttaa todella omaa työyhteisöään koskeviin

asioihin vain vähän (27,8 %) tai ei lainkaan (6,3 %).

Yhteistoimintamenettelyä koskeva kysely vuonna 2003

Vuonna 2003 tehtiin yhteistoimintamenettelyn toteutumista ja kehitystä koskeva seurantakysely erääseen kohdeorganisaation yliopistollisen sairaalan klinikkaan. Kyselyllä selvitettiin yhteistoimintakäytäntöjen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien muutoksia kahden vuoden aikana kyseisessä klinikassa. Kyselyyn vastasi 193 henkilöä 245:stä. Näin ollen vastausprosentti oli korkea, 78,8 %. Kyselyllä selvitettiin työpaikkakokousmenettelyä ja yhteistyötä lähiesimiehen kanssa sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työyhteisöönsä.

Työpaikkakokoukset ja niissä käsitellyt asiat

Vuonna 2003 vastaajista yli 90 % ilmoitti, että työyksikössä järjestetään säännöllisesti työpaikkakokouksia, osastokokouksia tai vastaavia kokouksia. Vastaava luku vuoden 2001 kyselyssä kyseisen klinikan vastaajien (N=17) osalta oli 61 %. Myös toiminta- ja taloussuunnitelmia käsiteltiin aiempaa enemmän. Sitä vastoin työtehtäviin, työaikaan ja työsuojeluun liittyviä asioita käsiteltiin vähemmän kuin kaksi vuotta aiemmin.

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa

Vuonna 2003 vastaajista 86 % ilmoitti, että heillä oli mahdollisuus keskustella tarvittaessa lähiesimiehensä kanssa. Vastaajista 57 % arvioi, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii erittäin hyvin tai hyvin. Kaksi vuotta aiemmin näin arvioi 53 % klinikan vastaajista. Riittävästi tai melko paljon palautetta lähiesimieheltään sai 29 % vastaajista, samoin kuin vuonna 2001.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisöön

Vuonna 2003 vastaajista 50 % ilmoitti voivansa vaikuttaa omaan työhönsä riittävästi tai melko paljon. Vuonna 2001 näin arvioi 35 % vastaajista. Omaan työyhteisöään koskeviin asioihin arvioi vuonna 2003 voivansa vaikuttaa riittävästi tai melko paljon 63 % vastaajista. Kaksi vuotta aiemmin näin arvioi 24 % vastaajista.

LIITE 2

Hyvä yhteistyöryhmän jäsen

Työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoimintamenettelyn tarkoituksena on palvelutuotannon tuloksellisuuden edistäminen ja henkilöstön työelämän laadun parantaminen antamalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun.

Yhteistoimintamenettelyssä noudatetaan yhteistoimintalakia (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449). Yhteistoimintamenettelyn organisoinnista sairaanhoitopiirissä on sovittu paikallisella asiakirjalla (Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2013 – 2016 / Hallitus 17.12.2012).

TAYS:n toimi- ja palvelualueille, palvelukeskuksiin, liikelaitokseen ja alue-sairaaloihin on nimetty edustukselliset yhteistyöryhmät, joiden tehtävänä on käsitellä toimialueensa yhteistoiminta- ja työsuojeluasiat.

Tämä seurantatutkimuskysely tehdään sairaanhoitopiirin johtaja Rauno Ihalaisen luvalla (Sairaanhoitopiirin johtajan päätös 198/2014). Tutkimuskyselyn tarkoituksena on selvittää yhteistoimintamenettelyn toteutumista toimialueilla sekä yhteistoimintamenettelyn kehitystä, merkitystä ja vaikutuksia sairaanhoitopiirissä.

Kyselylomake sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avokysymyksiä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tutkimustulosten julkaisuista voi päätellä yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä.

Käytän tutkimusaineistoa opinnäytetyössäni Tampereen yliopistossa, missä tutkimusta ohjaa professori Jari Stenvall.

Vastaukset pyydän palauttamaan 30.11.2014 mennessä sisäisessä postissa osoitteella Lea Kreutzer Finn Medi 6 - 7, 5 krs.

Osallistumisesta kiittäen

Pekka Suonsivu
tohtoriopiskelija
Puh. 050-3434802

YHTEISTOIMINTAMENETTELYÄ KOSKEVA KYSELY PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPUIRIN YHTEISTYÖRYHMILLE

Marraskuu 2014

Toimialueella tässä kyselyssä tarkoitetaan Taysin toimi- ja palvelualueita, palvelukeskuksia, liikelaitosta ja aluesairaaloita.

Työyhteisöllä tarkoitetaan vastaajan työskentelypaikkana olevaa osastoa tai muuta yksikköä.

(Ympyröi valitsemasi vaihtoehto)

Vastaajan tiedot

1 Sukupuoli

- 1 mies
- 2 nainen

2 Ikä

- 1 - 29
- 2 30 - 39
- 3 40 - 49
- 4 50 - 59
- 5 60 -

3 Ammatillinen peruskoulutus

- 1 ei varsinaista ammattitutkintoa
- 2 ammatillisen koulun tutkinto
- 3 ammatillisen opiston tutkinto
- 4 alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto
- 5 ylempi korkeakoulututkinto
- 6 tutkijakoulutus (lisansiaatti tai tohtori)

4 Henkilöstöryhmä

- 1 lääkärihenkilöstö
- 2 tutkimushenkilöstö
- 3 hoitohenkilöstö
- 4 hallinto- ja toimistohenkilöstö
- 5 huoltohenkilöstö

- 5 Toimialue _____
- 6 Työssäoloaika Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä _____ vuotta
- 7 Kuuluuko työhösi esimiestyötä?
- 1 kyllä
 - 2 ei
- 8 Oletko yhteistyöryhmässä
- 1 henkilöstön edustaja
 - 2 työnantajan edustaja
- 9 Toimitko vuonna 2014 myös
- 1 sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa
 - 2 sairaanhoitopiirin työsuojelutoimikunnassa
 - 3 luottamusmiehenä
 - 4 työsuojeluvaltuutettuna

Yhteistoiminta-asiakirjan, yhteistoimintalain ja työsuojelun yhteistoimintasopimuksen tuntemus

- 10 Oletko tutustunut asiakirjaan ”Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2013 – 2016” (A)
- 1 kyllä
 - 2 en
- 11 Oletko tutustunut yhteistoimintalakiin ”Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa” (B)
- 1 kyllä
 - 2 en
- 12 Oletko tutustunut kunnallisen alan työsuojelu- ja työympäristösopimukseen? (C)
- 1 kyllä
 - 2 en

13 Mitä edellä mainituista on käsitelty

1	toimialueen yhteistyöryhmässä	A	B	C
2	työpaikkakokouksessa	A	B	C
3	muussa tilanteessa, missä	A	B	C

Yhteistoimintamenettelyn organisointi ja tavoitteellisuus

14 Onko yhteistoimintamenettely mielestäsi organisoitu

		erinomaisesti	hyvin	en osaa sanoa	välttävästi	heikosti
1	sairaanhoidopiiritasolla	1	2	3	4	5
2	toimialuetasolla	1	2	3	4	5
3	työyhteisötasolla	1	2	3	4	5

15 Miten onnistuneesti mielestäsi yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat on ohjattu käsiteltäväksi oikeille organisaatiotasolle?

		erinomaisesti	hyvin	en osaa sanoa	välttävästi	heikosti
1	sairaanhoidopiiritasolle	1	2	3	4	5
2	toimialuetasolle	1	2	3	4	5
3	työyhteisötasolle	1	2	3	4	5

16 Onko toimialueenne yhteistyöryhmä mielestäsi vuonna 2014 kokoontunut

riittävän usein	melko usein	en osaa sanoa	melko harvoin	liian harvoin
1	2	3	4	5

17 Oletko halutessasi saanut asiasi yhteistyöryhmän käsittelyyn?

1 kyllä

2 en

Jos vastauksesi oli en, millaisia asioita et ole saanut yhteistyöryhmän käsittelyyn?

18 Mitä asioita mielestäsi yhteistyöryhmässä tulisi käsitellä vuonna 2014 käsiteltyjen lisäksi?

19 Tapahtuuko asioiden käsittely yhteistyöryhmässä yhteisymmärrykseen pyrkien?

aina	melko usein	en osaa sanoa	harvoin	ei koskaan
1	2	3	4	5

20 Onko toiminta yhteistyöryhmässä osallistumista edistävää?

aina	melko usein	en osaa sanoa	harvoin	ei koskaan
1	2	3	4	5

21 Hyödynnetäänkö yhteistyöryhmässä tehokkaasti viestintää?

aina	melko usein	en osaa sanoa	harvoin	ei koskaan
1	2	3	4	5

22 Edistääkö mielestäsi asioiden käsittely yhteistyöryhmässä PSHP:n asettamaa tavoitetta että työyhteisöt voivat hyvin?

aina	melko usein	en osaa sanoa	harvoin	ei koskaan
1	2	3	4	5

23 Edistääkö mielestäsi asioiden käsittely yhteistyöryhmässä tavoitetta että palvelujen tuottaminen on tuloksellista?

aina	melko usein	en osaa sanoa	harvoin	ei koskaan
1	2	3	4	5

24 Miten koet tulleet kuulluksi yhteistyöryhmän kokouksissa?

erittäin hyvin	melko hyvin	en osaa sanoa	melko huonosti	ei lainkaan
1	2	3	4	5

25 Kuvaile kokemuksiasi kuulluksi tulemisesta

1 Asioita, joissa minua on todella kuultu

2 Asioita, joissa minua ei ole kuultu

26 Ovatko henkilökohtaiset yhteistoimintavalmiutesi

erinomaiset	hyvät	en osaa sanoa	välttävät	heikot
1	2	3	4	5

27 Oletko vuonna 2013 tai 2014 osallistunut yhteistoimintamenettelyä koskevaan koulutukseen

- 1 kyllä
2 en

Vaikutusmahdollisuudet toimialueilla

28 Asioiden käsittely yhteistyöryhmässä on mielestäni vaikuttanut toimialueella myönteisesti

		erittäin paljon	melko paljon	en osaa sanoa	vähän	ei lainkaan
1	johtamistapaan	1	2	3	4	5
2	päätösten valmisteluun	1	2	3	4	5
3	päätösten seurantaan	1	2	3	4	5
4	henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin koskien heidän omaa työtään	1	2	3	4	5

5	henkilöstön vaikutus- mahdollisuuksiin koskien heidän työyhteisöään	1	2	3	4	5
6	organisaation toiminnan tuloksellisuuteen	1	2	3	4	5
7	henkilöstön työelämän laatuun	1	2	3	4	5
8	henkilöstön työ- motivaatioon	1	2	3	4	5

29 Mihin asioihin toimialueellasi haluaisit erityisesti vaikuttaa?

30 Mihin asioihin toimialueellasi haluaisit nimenomaan yhteistoimintamenettelyn avulla vaikuttaa?

- 31 Mitkä muut vaikutusmahdollisuudet kuin yhteistoimintamenettely ovat sinulle tärkeitä?

- 32 Mihin asioihin toimialueellasi et mielestäsi voi mitenkään vaikuttaa?

Yhteistoimintakäytännöt ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisöissä

- 33 Järjestetäänkö työyhteisössäsi säännöllisesti työpaikkakokouksia, osastokokouksia tai muita vastaavia?

- 1 kyllä
2 ei

- 34 Käsitelläänkö työyhteisössäsi säännöllisesti työpaikkakokouksissa, osastokokouksissa tai muissa vastaavissa yhteisesti seuraavia asiakokonaisuuksia:

riittävästi melko paljon en osaa sanoa vähän ei lainkaan

- | | | | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | toiminta- ja talous- | | | | | |
| | suunnitelmia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | hankintoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3	työtehtäviin liittyviä asioita	1	2	3	4	5
4	työaikaan liittyviä asioita	1	2	3	4	5
5	koulutusasioita	1	2	3	4	5
6	lomia	1	2	3	4	5
7	työsuojeluasioita	1	2	3	4	5

35 Mitä muita asioita kuin edellisessä kysymyksessä mainittuja yleensä käsitellään työyhteisössasi työpaikkakokouksissa, osastokokouksissa tai vastaavissa?

36 Onko työyhteisössasi kirjallinen perehdytysuunnitelma?

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 en tiedä

37 Kävitkö esimiehesi kanssa kehityskeskustelun vuonna 2014?

- 1 kyllä
- 2 en

38 Saatko palautetta

		riittävästi	melko paljon	en osaa sanoa	vähän	en lainkaan
1	lähiesimieheltäsi	1	2	3	4	5
2	työtovereiltasi	1	2	3	4	5

39 Onko työyhteisössäsi suunnitelmallista työkykyä ylläpitävää toimintaa (TYKY)?

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 en osaa sanoa

40 Minkälaiseen tyky-toimintaan olet osallistunut vuoden 2014 aikana?

41 Miten yhteistyö lähiesimiehesi kanssa toimii?

erinomaisesti	hyvin	en osaa sanoa	välttävästi	heikosti
1	2	3	4	5

42 Tiedotetaanko työyhteisössäsi mielestäsi

erittäin paljon	melko paljon	en osaa sanoa	vähän	ei lainkaan
1	2	3	4	5

43 Mitkä ovat tärkeimmät tiedotuskanavat työyhteisösi sisäisessä tiedottamisessa?

44 Toimiiko tiedonkulku työyhteisössäsi myös "ruohonjuuritasolta" esimiesten suuntaan?

erittäin hyvin melko hyvin en osaa sanoa melko huonosti ei lainkaan

1

2

3

4

5

45 Miten koet tulleet kuulluksi työyhteisössäsi

erittäin hyvin melko hyvin en osaa sanoa melko huonosti ei lainkaan

1

2

3

4

5

46 Kuvaile kokemuksiasi kuulluksi tulemisesta

1 Asioita, joissa minua on todella kuultu

2 Asioita, joissa minua ei ole kuultu

- 47 Millaiset ovat vaikutusmahdollisuutesi **omaa työtäsi** koskeviin asioihin seuraavia välittömän yhteistoimintamenettelyn muotoja käyttäen?

		erinomaiset	hyvät	en osaa sanoa	välttävät	heikot
1	välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa	1	2	3	4	5
2	kehityskeskustelu	1	2	3	4	5
3	työnohjaus	1	2	3	4	5
4	palautteen antaminen	1	2	3	4	5
5	työpaikkakokous	1	2	3	4	5
6	tiedotustilaisuus	1	2	3	4	5
7	koulutus- ja tiedotusluonteinen neuvottelu	1	2	3	4	5
8	osallistuminen kehittämishankkeeseen	1	2	3	4	5
9	laaturyhmä	1	2	3	4	5
10	tiimi	1	2	3	4	5

- 48 Millaiset ovat vaikutusmahdollisuutesi **omaa työyhteisöäsi** koskeviin asioihin seuraavia välittömän yhteistoiminnan muotoja käyttäen?

		erinomaiset	hyvät	en osaa sanoa	välttävät	heikot
1	välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa	1	2	3	4	5
2	kehityskeskustelu	1	2	3	4	5
3	työnohjaus	1	2	3	4	5
4	palautteen antaminen	1	2	3	4	5
5	työpaikkakokous	1	2	3	4	5

6	tiedotustilaisuus	1	2	3	4	5
7	koulutus- ja tiedotus- luonteinen neuvottelu	1	2	3	4	5
8	osallistuminen kehittä- mishankkeeseen	1	2	3	4	5
9	laaturyhmä	1	2	3	4	5
10	tiimi	1	2	3	4	5

49 Koetko pääseväsi todella vaikuttamaan työyhteisössäsi

erittäin paljon melko paljon en osaa sanoa vähän en lainkaan

1	omaa työtäsi koskeviin asioihin	1	2	3	4	5
2	omaa työyhteisöäsi koskeviin asioihin	1	2	3	4	5

Yhteistoimintaa edistävät tekijät

50 Mitkä asiat mielestäsi edistävät edistävän yhteistoimintamenettelyä

1 toimialueilla

2 työyhteisöissä

Yhteistoimintaa haittaavat tekijät

51 Mitkä asiat mielestäsi haittaavat yhteistoimintamenettelyä

1 toimialueilla

2 työyhteisöissä

52 Mitä ongelmia olet havainnut yhteistoimintamenettelyssä?

Muuta

- 53 Mitä muuta haluat sanoa yhteistoimintamenettelystä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä?

Kiitos vastauksestasi!